

COLLOQUE SUR LA CO-EXPLOITATION EN AGRICULTURE

THÉÂTRE
DE LA CITÉ UNIVERSITAIRE
UNIVERSITÉ LAVAL

[illegible]

Québec ::

89-04395/

Cahier de
conférences

COLLOQUE
SUR LA
CO-EXPLOITATION EN AGRICULTURE

19 avril 1988

Conseil en économie
et en gestion
agricoles du Québec

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Agriculture
des Pêcheries et de
l'Alimentation

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
1er trimestre 1988
ISBN-2-551-06884-3

MESSAGE DU PRÉSIDENT

Le comité "Analyse structurelle et régionale" du Conseil en économie et en gestion agricoles du Québec a le grand plaisir de vous inviter à un colloque sur la co-exploitation en agriculture.

Au cours des quinze dernières années, de nombreux agriculteurs ont changé le statut juridique de leur entreprise passant de la propriété unique à la société ou à la compagnie. En plus de modifier leur situation légale, ces changements ont eu un impact sur les rapports quotidiens entre les partenaires, qu'il s'agisse des conjoints, des enfants ou des étrangers.

Ce colloque est l'occasion de réfléchir et d'échanger sur ces réalités nouvelles, considérant leur impact sur l'avenir des entreprises agricoles et sur celui de l'ensemble de l'agriculture québécoise.

Nous espérons vous y retrouver.

Michel Morisset
Président du CEGAQ

Table des matières

	<u>Page</u>
Message du président.....	3
Michel Morisset	
Le développement des formes de co-exploitation en agriculture au Québec: un bilan et une interprétation.....	7
Guy Debailleul, Daniel-M. Gouin	
Le cheminement individuel vers un changement.....	27
Claude G. Marchand	
Témoignage sur la co-exploitation en agriculture (De la complicité à la complémentarité à).....	47
Lisa Birch et R. Nadeau	
Témoignage sur la co-exploitation en agriculture.....	55
Yves Michel	
Le retrait d'un ou des partenaires dans une co-exploitation agricole.....	71
Robert Mc Laughlin	
"Le sharemilking néo-zélandais".....	103
Jacques Domingue	
Les Sociétés en commandite et les franchises.....	111
Robert Longtin	

**LE DÉVELOPPEMENT DES FORMES DE CO-EXPLOITATION
EN AGRICULTURE AU QUÉBEC: UN BILAN ET UNE INTERPRÉTATION**

Conférence présentée le 19 avril 1988
dans le cadre du Colloque provincial
sur la co-exploitation en agriculture

Préparée par

Guy Debailleul, professeur en économie rurale
Daniel-M. Gouin, professeur en économie rurale

Le développement des formes de co-exploitation en agriculture au Québec: un bilan et une interprétation.

par Guy Debailleul et Daniel-M. Gouin (*)

1. Introduction

Dans l'agriculture québécoise, le mode de propriété selon la forme juridique individuelle, bien que demeurant largement majoritaire, cohabite de plus en plus avec d'autres modes où la propriété des exploitations est partagée entre plusieurs personnes. On se propose dans ce document de faire le point sur l'évolution de l'importance de ces formes de co-exploitation en agriculture, d'en analyser la signification et la portée et d'évoquer les problèmes que soulève le développement de ces nouvelles formes juridiques d'exploitation agricole.

Ce phénomène n'est évidemment pas unique au Québec et il se retrouve dans l'agriculture de tous les pays économiquement développés. A certains égards, il peut apparaître inattendu en ce sens qu'il constitue une alternative aux deux interprétations économiques dominantes de l'évolution de l'agriculture. La première prédisait depuis longtemps une concentration rapide du secteur de production agricole autour de grandes corporations agricoles. Une agriculture capitaliste a connu effectivement un certain développement tant en Europe qu'en Amérique du Nord dès la fin du siècle dernier. Dans l'agriculture contemporaine, elle reste confinée à certains secteurs et représente une part modeste de la production agricole.

La seconde explication des transformations structurelles de l'agriculture, qui a été très populaire à la fin des années 60 et au début des années 70, privilégiait une intégration

(*) Professeurs au Département d'économie rurale de l'Université Laval.

progressive du secteur agricole par l'industrie agro-alimentaire d'amont et d'aval à l'image de ce qui s'était réalisé dans les productions hors-sol. Pourtant, cette interprétation du développement du secteur agricole ne s'est elle aussi trouvée vérifiée que dans des secteurs spécifiques. De sorte que la forme familiale individuelle de propriété du capital agricole a continué à prédominer pour ne laisser à ces formes alternatives qu'une part restreinte de la production agricole globale.

Tableau 1. Répartition des exploitations agricoles selon la forme de propriété juridique, Québec, 1971-1986.

		Individuelle	Société en nom collectif		Compagnie		Autre genre
			convention écrite avec	sans	familiale	autre	**
1971	(nbre)	58031	1384	*	1672	67	103
	(%)	94.7	2.3		2.7	0.1	0.2
1976	(nbre)	49049	934	*	1288	212	104
	(%)	95.1	1.8		2.5	0.4	0.2
1981	(nbre)	43946	1696	893	1348	194	67
	(%)	91.3	3.5	1.9	2.8	0.4	0.1
1986	(nbre)	34971	2132	1068	2960	246	71
	(%)	84.4	5.1	2.6	7.1	0.6	0.2

Note : * Inclus dans la catégorie "Individuelle".

** Comprend les fermes institutionnelles, les pâturages communautaires, etc.

Sources : Recensements agricoles du Canada.

Mais depuis le début des années 1980, le développement de formes sociétaires de propriété du capital agricole ne fait plus de doute, tant du point de vue du nombre d'exploitations qui y recourent que de leur importance en terme de valeur des ventes de produits agricoles. Cependant, ces formes juridiques de co-exploitation demeurent essentiellement de nature familiale ce qui pose des interrogations sur l'émergence éventuelle d'un autre modèle d'évolution du secteur de production agricole. Il ne s'agit pas pour nous de trancher cette question mais bien plutôt d'analyser les facteurs économiques, sociaux ou sociologiques et politiques ou réglementaires qui contribuent à cette évolution.

Tableau 2. Répartition des exploitations selon la valeur des produits agricoles vendus et la forme de propriété juridique, Québec, 1986.

	Individuelle	Société	Compagnie	Autre genre
moins de 10000 \$	33.8 %	19.6 %	8.1 %	46.5 %
10000 \$ à 49999 \$	29.2 %	19.6 %	12.2 %	19.8 %
50000 \$ à 99999 \$	21.0 %	17.7 %	14.3 %	15.5 %
plus de 100000 \$	16.1 %	43.1 %	65.4 %	18.4 %

Source : Recensement agricole du Canada.

2. Les facteurs économiques

A priori, une explication et une justification possibles de l'apparition des formes de co-exploitation en agriculture serait que le capital agricole se mette à "fonctionner" comme n'importe quel autre capital mis en oeuvre dans un autre secteur de l'économie. Cela signifie que le capital agricole serait à même d'assurer à ses propriétaires un taux de rémunération comparable, en moyenne, à celui que l'on trouverait dans d'autres secteurs de l'économie. Vu sous cet angle, le développement de sociétés en nom collectif ou de compagnies par actions apparaîtrait simplement comme le moyen de concentrer plus facilement une masse importante de capitaux qui, grâce aux économies d'échelle qu'ils permettraient, obtiendraient un taux de rémunération plus élevé que des capitaux séparés.

Or, l'observation des faits ne permet pas de soutenir une telle argumentation : le capital engagé en agriculture ne rencontre généralement pas des conditions moyennes comparables aux autres secteurs de l'économie, tant du point de vue du taux de profit qu'il assure que des risques de dévalorisation brutale auxquels il peut être exposé ou des contraintes particulières de mise en valeur qu'il subit. On va donc avancer au contraire l'idée que c'est précisément parce que dans la plupart des cas le capital agricole ne fonctionne pas vraiment comme un véritable capital que l'on voit apparaître et se multiplier des formes juridiques de co-exploitation essentiellement de nature familiale.

Si l'on cherche à caractériser l'évolution de l'agriculture au Québec depuis une vingtaine d'années on retrouve les principaux traits des transformations qui ont marqué les secteurs agricoles des pays développés:

- diminution très rapide de la population agricole active et du nombre d'exploitations qui résulte en une augmentation de la taille moyenne de ces exploitations;
- adoption à un rythme de plus en plus soutenu d'innovations technologiques dans le processus de production qui s'accompagnent de modifications dans la façon de produire et dans le type de productions;
- mécanisation progressive des opérations culturales et des opérations d'élevage d'où un rôle croissant des bio-technologies pour contrôler ces opérations;
- développement d'une spécialisation de plus en plus poussée des exploitations agricoles;

Cependant d'un point de vue économique, il apparaît que la tendance fondamentale qui caractérise et qui résume cette évolution est la substitution progressive du capital au travail dans le processus de production agricole. Ou selon une autre formulation, si l'on considère que la finalité de l'activité agricole reste essentiellement pour les agriculteurs l'obtention d'un revenu satisfaisant de leur travail, on est bien obligé de constater que pour atteindre cet objectif, l'agriculteur moyen se doit de mobiliser un capital de plus en plus important afin d'augmenter la valeur totale des produits agricoles vendus par son exploitation.

Tableau 3. Capital * et valeur des produits agricoles vendus par exploitation agricole (\$ courants), Québec, 1961-1986.

	1961	1966	1971	1976	1981	1986
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Capital (\$)	16965	23462	35919	81348	196665	227901
Ventes (\$)	3116	4788	8683	---	42205	73077

Note : * Terre et bâtiments, machines et matériel, bétail et volaille. La valeur des quotas est donc exclue de ce calcul.

Sources : Recensements agricoles du Canada.

On pourra objecter qu'il ne s'agit là nullement d'une spécificité propre au secteur agricole et que cette substitution du capital au travail s'est opérée souvent de manière beaucoup plus rapide dans les autres secteurs de l'activité économique et qu'elle est le fondement même du développement économique non seulement dans les sociétés dites capitalistes mais tout aussi bien dans les pays dits socialistes. Cependant ce qui constitue peut-être encore une spécificité du secteur agricole, c'est que les agriculteurs et leur famille

restent, pour l'essentiel, les propriétaires de la très grande partie de ce capital, ou du moins les responsables de sa mise en valeur quand il s'agit de capital emprunté.

De plus, alors qu'on a assisté dans les autres secteurs économiques et en particulier dans l'industrie à une séparation de plus en plus complète entre la propriété du capital et la fourniture du travail, en agriculture par contre, la main-d'oeuvre familiale continue à fournir la plus grande partie du travail.

Cette particularité du secteur agricole a aussi un effet non-négligeable sur la "nature" du capital utilisé. Dans les autres secteurs de l'économie, le capital est accumulé essentiellement en fonction du niveau de rémunération qu'il reçoit et il est la plupart du temps relativement mobile advenant une sous-rémunération dans un secteur donné. Alors qu'en agriculture, la mobilité théorique des ressources, aussi bien le capital que le travail, doit être remise en question. En effet, si le revenu agricole familial (RAF) est une mesure globale de la rémunération de l'ensemble des ressources familiales qu'il est quelque peu illusoire de vouloir partager entre rémunération du travail et du capital propre, de même la mise en valeur du capital sur l'exploitation est le seul moyen d'assurer le plein emploi de la ressource travail familial.

Autrement dit, il ne sert à rien pour un producteur de savoir qu'il pourrait obtenir un certain niveau de rendement de son capital en dehors de l'agriculture si en contrepartie la reconversion de ce capital vers des usages non-agricoles condamne la main-d'oeuvre familiale au sous-emploi ou au chômage (*Gouin 1987, p. 192*). Finalement en agriculture, l'accumulation du capital est fonction du niveau de rémunération que ce capital est censé assurer au travail de l'exploitant et de sa famille et non pas fonction de son taux de rémunération propre qui est d'ailleurs la plupart du temps très faible ou même inexistant.

Ceci étant, les moyens de production, et donc le capital, qui sont indispensables pour assurer l'activité d'une famille agricole dans des conditions moyennes représentent une immobilisation telle qu'elle devient de plus en plus difficilement cessible à un membre de la famille et à plus forte raison à un individu extérieur à l'agriculture. Une exploitation peut se maintenir en production même si l'ensemble des actifs ne sont pas rémunérés et également si le travail est sous-rémunéré. Mais cette sous-rémunération des ressources rend très problématique la reproduction de telles exploitations d'une génération à l'autre. Dès que le nouveau producteur doit emprunter pour s'établir, il devient lié aux mécanismes du marché et

doit prélever sur les revenus dégagés par l'exploitation qu'il vient de reprendre les montants nécessaires au remboursement du capital emprunté, tout en payant les intérêts.

La sous-rémunération des ressources engagées en production agricole a donc une influence déterminante sur les possibilités de reproduction de bon nombre d'exploitations. Au moment du transfert d'une exploitation, la rémunération d'une partie du capital, l'avoir propre, qui auparavant pouvait être inexistante devient obligatoire à cause de l'augmentation du niveau de l'endettement. En outre, alors que le producteur en place payait des frais d'intérêts correspondant au coût d'acquisition des différents actifs, le nouveau producteur sera plus endetté, non seulement sur la base des coûts d'acquisition mais plutôt sur l'évaluation des actifs à la valeur marchande. Or, en production laitière par exemple, l'évaluation des actifs à la valeur marchande est en moyenne 2 fois supérieure à leur valeur au coût d'acquisition (*Gouin 1987, p. 248*). Le nouveau producteur devra donc rémunérer au taux du marché un capital beaucoup plus important que l'ancien propriétaire.

Or les problèmes que posent la transmission d'un tel capital de production doivent composer avec les nouveaux rapports sociaux et familiaux qui s'imposent désormais dans le monde agricole sous l'influence des transformations dans le reste de la société.

3. Les facteurs sociaux et sociologiques

Le changement du système de valeurs.

D'un point de vue sociologique, on a assisté depuis la deuxième guerre mondiale à un véritable renversement des rapports entre l'agriculture et le reste de la société. Pendant longtemps l'industrialisation et l'urbanisation de la société se sont opérées en maintenant des normes sociales, des normes de comportements, des références idéologiques, bref un système de valeurs qui était essentiellement un système de valeurs du monde rural, de la société agricole.

Au contraire, ce sont désormais les valeurs, l'idéologie et les normes de comportement d'une société urbanisée, dominée par les rapports marchands et en particulier les rapports salariaux qui s'imposent comme références aux familles agricoles.

En particulier le travail salarié et le salaire définissent des critères tant sur le plan des conditions de travail, de la disponibilité des loisirs que sur celui de la rétribution de l'activité

productive qui tendent à s'imposer dans la production agricole où le travail salarié ne représente pourtant qu'une faible part du travail total.

Ces mutations sociologiques se sont traduites par une modification profonde des rapports entre individus à l'intérieur de la famille, tout d'abord dans les rapports parents-enfants et ensuite dans les rapports entre conjoints. Et on assiste à une autonomisation progressive des membres de la famille les uns par rapport aux autres sur le plan économique comme sur le plan juridique.

Les revendications des jeunes agriculteurs.

Dans l'ensemble des pays développés, ces mutations n'ont affecté l'agriculture qu'avec un certain décalage: la production agricole continuant ainsi à se réaliser dans le cadre de rapports de production caractérisés par l'existence d'une main-d'oeuvre importante et non rétribuée représentée par les conjoints et les enfants des exploitants agricoles, les "aides familiaux". Ceux-ci ne disposant en retour de leur contribution à l'activité de l'exploitation agricole, d'aucune reconnaissance quant à un revenu de leur travail ou à la propriété d'une fraction du capital ni quant à la participation au pouvoir de décision. Ils fournissaient une main d'oeuvre gratuite et docile, avec comme seule perspective, pour les enfants d'exploitants de reprendre l'exploitation ou de s'en aller.

La déchéance de ce pouvoir autocratique du chef d'exploitation s'est opérée en plusieurs étapes et a recouvert des formes différentes suivant les pays. Elle a d'abord affecté les rapports entre les enfants travaillant à la ferme et le chef d'exploitation.

Certains pays ont vu l'émergence d'un syndicalisme de jeunes agriculteurs qui a revendiqué des droits dans l'exploitation et la définition du statut d'aide familial. Celui-ci s'est traduit dans certains cas par la reconnaissance du droit à un "salaire différé" ou à la définition du statut d'"associé d'exploitation" (expérience du Centre National des Jeunes Agriculteurs en France).

Dans d'autres pays l'évolution a pu se faire sous des formes moins spectaculaires. Généralement elle s'est traduite par la reconnaissance, sous une forme ou sous une autre, de la contribution des enfants aides familiaux à la croissance du patrimoine agricole familial.

Les revendications des agricultrices

Après les revendications des jeunes, ce sont les rapports entre les conjoints à l'intérieur de l'exploitation agricole qui ont été remis en cause. Là encore les modifications observées représentent le contrecoup des changements intervenus dans le reste de la société. On sait que, pour la majorité des femmes, l'accès à une profession salariée a constitué le premier pas dans l'émancipation et dans l'autonomie économique, tandis que la redéfinition des rôles et des rapports hommes-femmes à l'intérieur de la famille affectait le partage des tâches et les comportements individuels.

Toutefois le problème se pose tout à fait différemment dans le monde agricole. En effet il ne s'agit pas seulement d'une redéfinition du partage des tâches domestiques. Lorsque l'existence de la famille, son activité et ses revenus sont inséparables de la gestion d'un patrimoine représenté par l'exploitation agricole, la modification des rapports hommes-femmes a des conséquences beaucoup plus grandes. Elle implique des changements dans les droits des femmes à la participation aux décisions à prendre sur l'exploitation et à la propriété d'une partie du capital.

Progressivement le concept de la famille une et indivisible, c'est à dire un concept qui exclut l'éventualité du divorce, perd de sa pertinence pour laisser la place à une conception de la famille comme une association d'individus pour une période plus ou moins longue (et on est bien obligé de la considérer comme telle dès lors que le divorce, sans être devenu une règle, est loin d'être resté une exception). Par conséquent les liens qui unissent chaque membre de la famille à la propriété du capital doivent être redéfinis. Ils ne peuvent plus désormais être médiatisés par le seul chef d'exploitation. Sinon c'est faire le choix de maintenir les femmes d'agriculteurs dans un statut injuste, non seulement par rapport à leur mari, mais aussi par rapport aux autres femmes dans la société. Car c'est ne leur laisser le choix, en cas de mésentente conjugale, qu'entre rester et subir les effets de cette mésentente ou partir sans aucune compensation financière. Le courrier des lecteurs et lectrices de "*la Terre de chez Nous*" est particulièrement éloquent sur les drames qu'engendrent de telles situations.

De la même façon qu'on avait vu se créer un syndicalisme des jeunes ou de la relève, le développement des revendications pour un nouveau statut de l'épouse d'agriculteur s'est traduit par l'émergence d'un syndicalisme d'agricultrices et il a débouché, comme on le verra, sur le statut de co-exploitant.

La co-exploitation: une façon de changer la vie ?

Parmi les raisons d'ordre sociologique qui peuvent expliquer l'émergence de formes de co-exploitation ou d'agriculture de groupe, on doit mentionner les préoccupations qui relèvent de la recherche d'une meilleure "qualité de vie" et de meilleures conditions de travail dans l'agriculture. En particulier le désir de s'affranchir des contraintes très pesantes qu'impose la production agricole et en particulier l'élevage, en termes d'horaires de travail et en termes de loisirs a amené des jeunes agriculteurs à rechercher des formes de co-exploitation.

Cette co-exploitation, qu'elle implique ou non la co-propriété, permettait ou était censée permettre le travail en commun, ce que de nombreux jeunes estimaient préférable à l'isolement qu'implique l'exploitation individuelle. Elle permettait aussi de se libérer à tour de rôle pour des fins de semaines, des vacances, des journées de formation ou des responsabilités syndicales. Elle devait permettre également de repenser la distribution des activités au sein de l'exploitation en fonction des compétences ou des goûts de chacun. Par ailleurs avant même que des politiques spécifiques consacrent un statut de co-exploitant pour les conjoints, les expériences d'agriculture de groupe ont donné la possibilité à des femmes de participer sur un pied d'égalité avec les hommes aux décisions et aux activités de l'exploitation.

A ce titre, la forme juridique des G.A.E.C. (Groupement Agricole d'Exploitation en Commun) en France, a constitué pour un certain nombre de jeunes agriculteurs un véritable laboratoire d'expériences sociales. Et si cette forme de co-exploitation a été encouragée par les Pouvoirs Publics, par le biais de subventions et de modalités particulières de financement, c'est qu'ils ont considéré eux-aussi qu'elle pouvait représenter un moyen de modernisation des structures agricoles.

La co-exploitation: avant tout un moyen de transférer l'exploitation.

Or s'il apparaît intéressant de mentionner le développement de cette forme juridique de co-exploitation, c'est pour observer que son utilisation principale s'est rapidement écartée des objectifs de ses promoteurs. En effet on a assisté en quelques années à la constitution de dizaines de milliers de G.A.E.C., mais on a constaté en même temps que plus des deux-tiers de ces G.A.E.C. étaient des G.A.E.C. "père-fils" ou "successoraux" formés non pas pour permettre une "meilleure qualité de vie" dans le travail agricole, mais bien pour faciliter la

transmission du capital agricole entre les générations. " *Le GAEC n'est donc plus vu comme un outil de regroupement d'exploitations indépendantes mais comme un moyen d'installer des jeunes avant que les parents ne se retirent; l'intérêt du GAEC sur ce terrain est considérable: outre la transparence¹ (même partielle), le GAEC assure au jeune qui s'installe des conditions patrimoniales nettement plus intéressantes (la croissance de l'actif pendant la co-exploitation ne sera à partager qu'entre le père et le fils, non entre le père et tous les enfants). Le mouvement ne s'est en fait développé quantitativement que dans le cadre d'une logique familiale et pour l'essentiel successorale.*" (Bazile et Viallon 1985, p 44.)

Ce constat montre bien qu'une des principales raisons, voire la raison essentielle de l'apparition des formes de co-exploitation réside dans les problèmes de cession et de reprise des exploitations par la relève.

4. Les facteurs politiques et réglementaires.

On peut enfin s'interroger sur l'influence que peuvent exercer sur le développement des formes sociétaires ou de co-exploitation dans l'agriculture les politiques du gouvernement. On peut s'intéresser naturellement aux politiques agricoles, au plan fédéral et provincial, et au comportement des organismes publics (Crédit agricole etc...) mais il faut aussi prendre en considération l'ensemble des mesures qui peuvent affecter à un titre ou à un autre le montant et la forme de l'investissement en agriculture, et notamment celles qui affectent la taxation du capital et des revenus agricoles.

Il n'entre pas dans notre propos de passer en revue tous les programmes et d'analyser leur impact sur l'apparition ou le développement des formes collectives d'appropriation du capital en agriculture. Trois situations nous paraissent pouvoir être distinguées, celle qui relève des politiques agricoles en général, celle provoquée par le programme de subvention à l'établissement, et enfin celle qui a trait aux politiques fiscales.

¹ Le principe de la transparence garantit aux associés les mêmes droits que ceux des exploitants individuels dans les domaines fiscal, social et économique (mesures de contrôle de la production, crédit, aides économiques de l'Etat)

L'impact des politiques agricoles

Dans la mesure où les politiques agricoles ont pour objectif une modernisation de l'agriculture et que celle-ci se traduit par une concentration du nombre de fermes et une substitution du capital au travail, et qu'enfin la concentration du capital dans un secteur économique va généralement de pair avec la marginalisation de la place de l'entreprise familiale, on devrait en déduire que les politiques agricoles contribuent directement ou indirectement à la floraison des formes sociétaires en agriculture.

C'est la conclusion qu'en tire quant à lui Claude Tremblay à propos des programmes de subvention de mise en valeur, ou des politiques de crédit agricole (*Tremblay 1987, p 58*). On peut être effectivement tenté de le suivre, lorsque l'on examine l'évolution de la distribution du crédit à long terme suivant les différentes catégories d'exploitations.

Tableau 4. Répartition des montants des prêts à long terme selon les catégories d'emprunteurs, Québec, 1970-1985.

Année	Individus		Empr. conj. et indivis.		Sociétés		Compagnies		Autres	
	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%	M\$	%
1970-71	23.3	98.9	0.21	0.9	0.03	0.15	0.01	0.05	0	---
71-72	20.6	98.5	0.22	1.0	0.08	0.40	0.01	0.10	0	---
72-73	20.1	99.0	0.16	0.8	0.04	0.20	0.00	---	0	---
1973-74	34.3	95.8	0.51	1.4	0.89	2.50	0.11	0.30	0	---
74-75	57.1	93.8	1.81	3.0	1.75	2.90	0.21	0.30	0	---
75-76	60.4	87.3	0.97	1.4	5.87	8.50	1.93	2.80	0	---
1976-77	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
77-78	n.d.		n.d.		n.d.		n.d.		n.d.	
78-79	150.1	72.8	8.10	3.9	24.50	11.90	22.40	10.90	1.1	0.5
1979-80	248.3	72.1	11.10	3.2	35.10	10.20	47.80	13.90	2.0	0.6
80-81	216.1	64.2	19.50	5.8	40.00	11.90	59.60	17.70	1.5	0.4
81-82	209.1	60.2	28.90	8.3	57.60	16.60	49.10	14.20	2.6	0.7
1982-83	77.8	59.8	8.80	6.8	26.10	20.00	16.50	12.70	1.0	0.7
83-84	77.3	60.3	9.20	7.2	25.80	20.10	15.10	11.80	0.7	0.6
84-85	79.0	56.2	9.20	6.5	32.60	23.20	19.30	13.70	0.5	0.4

Source: OCAQ et Tremblay (1987) p. 59.

Non seulement la part des emprunteurs conjoints et indivis, des sociétés et des compagnies a crû très rapidement depuis le milieu des années 70, mais elle semble également plus élevée que la part de la production agricole que ces exploitations réalisent. Ce qui peut effectivement signifier qu'elles représentent une catégorie privilégiée pour les organismes de crédit.

On doit cependant, nous semble-t-il, se montrer plus prudent en ce qui concerne les incitations à la croissance que représentent les différents programmes de subvention. Si nombre d'entre eux peuvent présenter des exigences de taille minimale, ou des objectifs d'agrandissement à réaliser, ils n'impliquent pas généralement des modifications de forme juridique.²

La loi favorisant la mise en valeur des exploitations agricoles.

La loi favorisant la mise en valeur des exploitations agricoles constitue cependant un cas particulier, notamment à travers les nouveaux programmes mis en place à partir du 1er janvier 1986.

Cette loi adoptée en 1970 a prévu dès 1972 des dispositions relatives à l'agriculture de groupe et en particulier elle était accessible aux enfants travaillant sur l'exploitation des parents, mais cet accès impliquait la transformation du statut juridique de l'exploitation. On peut donc considérer qu'elle encourageait de ce fait la création de sociétés père-fils.

Mais ce sont surtout les modifications intervenues au début de 1986 qui méritent d'être analysées. Celles-ci consistent d'une part en une augmentation substantielle de la subvention d'installation qui passe globalement de 8000 à 15 000\$³ et d'autre part en l'accès des conjoints d'exploitants agricoles aux bénéfices de ce programme. Or, comme pour le fils ou la fille d'exploitant, l'accès de l'épouse entraîne le passage à la co-exploitation. Si l'on examine l'utilisation qui a été faite de ce programme depuis quelques années, on constate

² Il est juste de remarquer également que si la philosophie qui guide la définition des programmes de politique agricole reste dans les textes fidèle à la défense de l'exploitation familiale, aucun programme n'exclut pourtant explicitement les autres formes juridiques de production agricole.

³ Les agriculteurs ont le choix entre cette subvention ou le montant de 50 000\$ de prêts à long terme sans intérêt durant 5 ans.

qu'il est devenu depuis les modifications de 1986 le moyen privilégié d'accès des femmes au statut de co-exploitantes.

Tableau 5. Proportion des femmes dans les bénéficiaires des programmes d'aide à l'établissement de l'OCAQ.

Année	% de femmes bénéficiaires des programmes.
-----	----
1984-85	17.8
1985-86	16.7
1986-87*	31.2
1987-88**	57.8

*Les modifications sont devenues effectives à partir du 20 août 1986.
** Données cumulatives sur 10 mois.
Source: OCAQ.

Si on ne prend en considération que la seule subvention à l'établissement (en excluant les prêts d'installation), la proportion de femmes atteint 62.5% pour les dix premiers mois de l'exercice 1987-88. Or, comme le nombre de femmes qui s'installent en propriété individuelle reste très faible (en 1984-85 4.5% des installations individuelles ont été réalisées par des femmes), la très grande majorité des subventions à l'établissement accordées à des femmes l'ont donc été dans le cadre du statut de co-exploitantes.⁴

Bien qu'il s'agisse là d'une mesure particulière au secteur agricole, on peut considérer que ce programme cherche à traduire dans ce secteur la consécration d'une évolution du statut de la femme dans la société en général, en compensant certains handicaps qui peuvent pénaliser, en matière de droits économiques, les femmes agricultrices par rapport aux femmes salariées.

Mais on peut penser également qu'un tel programme n'est pas exempt de préoccupations à caractère plus proprement agricole. En effet il témoigne d'une certaine façon d'une inquiétude vis à vis d'une déstabilisation possible qu'entraînerait une désaffection des femmes à l'égard de l'agriculture, avec pour corollaire le développement du célibat dans le monde agricole, dont on sait qu'il constitue un problème important dans certains pays développés (*Jegouzo, 1972*). D'où le caractère volontariste et fortement incitateur de ce programme qui cherche à bousculer les résistances patriarcales et qui se traduit en quelques années par un nombre important de conversions d'exploitations au statut de co-exploitations.

⁴ L'importance de ce pourcentage traduit l'existence d'un phénomène de "rattrapage".

Le rôle des politiques fiscales

On sait que que le choix du statut juridique de l'entreprise peut être influencé par le régime fiscal qui frappe les revenus, l'investissement ou le transfert des actifs.

Comme l'indique Tremblay , *"il apparait que du strict point de vue de la fiscalité, la compagnie est actuellement la forme d'organisation juridique la plus favorisée, et ce à partir de seuils minima, quant à la valeur de l'entreprise et à ses revenus annuels, qui ont eu tendance à s'abaisser suite aux récentes modifications de la réglementation"*(Tremblay 1987, p 75).

En particulier, la compagnie offre aux actionnaires la possibilité de fractionner le revenu d'entreprise et donc de bénéficier des taux d'imposition les plus faibles. En outre le taux d'imposition des revenus des compagnies est fixé à 18% jusqu'à concurrence d'un maximum de 200 000\$ par an, un avantage incontestable par rapport aux particuliers, notamment lorsque le revenu atteint 15 000 à 20 000\$ par an. L'abolition de la taxe annuelle de 0.5% sur les premiers 300 000\$ de capital versé par la compagnie constitue un attrait supplémentaire.

Enfin la compagnie permet de réaliser des transferts familiaux libres d'impôts. Toutefois les récentes modifications des lois fiscales fédérale et provinciale sur l'imposition des plus-values en capital pourraient bien avoir supprimé une des principales incitations à la modification du statut juridique des exploitations agricoles.

En définitive l'impact des politiques tant agricoles que fiscales sur le développement des formes sociétaires en agriculture apparait devoir être apprécié cas par cas. Exception faite de programmes très spécifiques comme celui qui concerne les femmes d'exploitants, l'influence des autres programmes agricoles ou même celle des politiques fiscales peuvent apparaître aujourd'hui plus modestes. Il n'en est cependant pas de même des politiques de financement des exploitations agricoles. Le comportement des organismes de crédit face à l'endettement croissant des exploitations, peut favoriser le développement des formes sociétaires en agriculture. En particulier dans une conjoncture qui a été marquée par une instabilité croissante des revenus agricoles, et par une dévalorisation brutale d'une partie importante du capital agricole (*Debailleul et Erhensaft 1987, p.105*), on peut s'attendre à ce que les organismes de crédit tant privés que publics privilégient les formes juridiques qui, à leurs yeux, présentent les meilleures garanties pour leurs prêts.

5. Un constat et des questions.

Après avoir passé en revue les principaux facteurs qui pouvaient influencer les modifications du statut juridique de l'exploitation agricole et favoriser les différentes formes de co-exploitations, on est amené à faire un constat et à expliciter certaines questions que ce constat fait apparaître:

Un constat: la logique familiale reste dominante:

Il est incontestable que les formes sociétaires ou de co-exploitation, encouragées ou non par les politiques agricoles, ont tendance à se développer dans l'agriculture québécoise depuis quelques années. Toutefois on doit constater que ce développement ne remet pas en cause le caractère fondamentalement familial du capital agricole. La répartition de la propriété que les nouvelles formes juridiques introduisent reste circonscrite la plupart du temps dans un cercle familial restreint autour du chef d'exploitation auquel la co-exploitation s'est substituée. De plus cette répartition de la propriété n'implique pas une libre-disposition du capital par les différents partenaires. Par ailleurs elle confine les participants non-exploitants à une part minoritaire et le cadre légal protège pour l'essentiel l'intégrité de l'exploitation contre les risques de démantèlement.

Cependant pour limitée que puisse paraître la portée pratique de cette redistribution du capital agricole dans le cadre des nouvelles formes juridiques, elle sanctionne néanmoins un début de dissociation entre l'exploitation agricole et le patrimoine familial puisqu'elle intercale entre les deux une entité nouvelle.

Quel sort l'avenir réserve t-il à ces formes de co-exploitation ?

Comme on l'a vu, dans la plupart des cas une société est constituée pour faciliter le transfert, autrement dit pour protéger l'entreprise contre un risque de démantèlement possible au moment de l'arrêt d'activité de l'exploitant en place, ou alors plus récemment pour associer l'épouse à la marche de l'entreprise. La multiplication des ayants-droits sur le capital agricole ne va-t-elle pas à terme modifier profondément la logique de gestion des entreprises agricoles ? Les droits des partenaires familiaux minoritaires ne sont-ils pas appelés à être revalorisés ?

Quels droits à l'avenir la co-exploitante pourra-t-elle faire valoir à l'égard de ses parts dans l'exploitation en cas de divorce ? En d'autres termes y a-t-il lieu de penser que la défense de l'intégrité de l'exploitation continuera à primer sur les exigences éventuelles des propriétaires non-exploitants ?

La réponse à ce type de questions n'est pas tant juridique qu'économique et elle est fonction du niveau de rémunération que l'activité agricole sera en mesure d'assurer aux différents facteurs de production (travail familial, terres en propriété, autre capital d'exploitation) qu'elle met en oeuvre. Comme on l'a dit, les conditions de production ne permettent pas en moyenne de rémunérer simultanément et à un niveau comparable aux autres secteurs à la fois le capital et le travail, de sorte que les formes sociétaires qui se substituent aux exploitations individuelles ne signifient pas que l'agriculture est devenue, dans son ensemble, un nouveau champ de valorisation du capital.

Ces commentaires n'excluent pas la possibilité de développement dans telle ou telle production de formes sociétaires plus spécifiquement capitalistes, capables de mettre en valeur des processus de production qui s'affranchissent des aléas et des risques qui caractérisent de nombreuses productions agricoles, et d'organiser des marchés qui représentent un débouché stable pour leurs produits.

Toutefois l'existence de sociétés en commandites ou de corporations dans certains secteurs de l'agriculture ne signifie pas nécessairement que ces conditions sont remplies. Il apparaît que le plus souvent ce sont les conditions fiscales, autrement dit les possibilités de jouer sur une dévalorisation comptable du capital investi, davantage que les conditions générales de valorisation de ce même capital qui expliquent la création de ces entités économiques.

6. Conclusion

Ainsi la multiplication des formes de co-exploitation à laquelle nous assistons au Québec, en particulier depuis une dizaine d'années, ne peut être encore interprétée comme le signe de la disparition prochaine de la logique familiale de reproduction des exploitations et de l'avènement d'une agriculture capitaliste. Elle traduit cependant le fait que l'activité agricole requiert la constitution d'un outil de production de plus en plus "capitalistique" dont la transmission soulève des problèmes beaucoup plus complexes et des risques plus grands que n'en présentait l'installation d'un fils sur sa terre pour les générations précédentes. La

transformation des rapports sociaux et des rapports à l'intérieur de la famille amènent ces formes de co-exploitation à assumer plusieurs fonctions: permettre une transmission d'un outil de production qui assure un revenu convenable à celui qui s'installe, reconnaître sa contribution antérieure à la marche de l'exploitation sous la forme de droits de propriété sur une partie de l'outil de production, assurer un fonds de pension satisfaisant à l'exploitant qui se retire, préserver les intérêts des membres de la famille non-exploitants sur une partie du capital d'exploitation et limiter les risques de démantèlement de l'exploitation au moment de son transfert.

La complexité de ces fonctions et la dissociation qu'elles supposent entre la logique de l'entreprise agricole et celle du patrimoine familial peuvent amener à s'interroger sur la place future de l'exploitation familiale dans l'agriculture du Québec, place qui pour certains auteurs apparaît d'ores et déjà menacée (*Morisset, 1987*).

Elles peuvent et doivent susciter également une curiosité à l'égard des différentes formes de co-exploitation expérimentées dans d'autres pays. Elles devraient également amener les chercheurs à étudier avec attention les conditions de mise en place et de fonctionnement de ces différents types d'associations dans le contexte agricole du Québec.

Références

- BARTHEZ, Alice (1982): **Famille, Travail et Agriculture**. Paris. 1982. 192p.
- BAZILE, P.; VIALLO, J.B. (1985): *Le GAEC est-il une forme de société de transition pour l'agriculture ?* **Economie rurale** No169, sept.oct. 1985. pp42-45.
- DEBAILLEUL, Guy; ERHENSFT, Philip (1987): *La crise financière de l'agriculture canadienne*. **Cahiers d'économie et de sociologie rurales**. No5, Institut National de la Recherche Agronomique. Paris. septembre 1987. pp87-107.
- GOUIN, Daniel-Mercier (1987): **Marché des quotas et changements structurels dans le secteur laitier: analyse du cas du Québec et perspectives en France**. Thèse de doctorat. Université des Sciences sociales de Grenoble. nov. 1987. 349p.
- JEGOUZO, Guenhaël (1972): *L'Ampleur du Célibat en Agriculture*. **Economie et Statistique**. No34. Paris. 1972.
- MORISSET, Michel (1987). **L'agriculture familiale au Québec**. Paris, 206p.
- TREMBLAY, Claude (1987): **La Transmission des exploitations dans la perspective de l'évolution structurelle du secteur laitier québécois**. Groupe de Recherche en économie et politiques agricoles. Département d'économie rurale. Université Laval. 1987. 201p.
- TROTTIER, Mariette (1984): **La situation économique des productrices agricoles au Québec**. Mémoire de maîtrise. UQAM. Département de Sociologie. 168p.

LE CHEMINEMENT INDIVIDUEL VERS UN CHANGEMENT

Conférence présentée le 19 avril 1988
dans le cadre du Colloque provincial
sur la co-exploitation en agriculture

Préparée par

Claude G. Marchand, agr., conseiller en gestion

PLAN DE LA CONFERENCE

- INTRODUCTION
- PROBLEMATIQUE
- PORTRAIT: DE LA RELEVÉ
DES PARENTS
- PREOCCUPATIONS: . Financement et fiscalité
 . Équité
 . Formation
 . Intégration
 . Communication
 . Co-Exploitation
 . Retraite
 . Consultation
- PLANIFICATION: . Choix
 . Objectifs
 . Responsabilités
- CONCLUSION . Alternatives
 . Défi

INTRODUCTION

C'est avec plaisir que j'ai accepté l'invitation du CEGAQ, car le transfert de ferme est un dossier qui me tient à coeur. Mon implication ne fut que la conséquence de la demande des agriculteurs du milieu qui désiraient un encadrement à leur projet.

Vous vous doutez sans doute que le terme "transfert de ferme" signifie que l'un de vos enfants vous remplacera à court terme sur l'entreprise, mais il y a plus, car il introduit la notion de changement d'être et d'agir, il confère un droit, il oblige l'information, il provoque un déplacement, il amène des états affectifs dont les réactions sont parfois imprévisibles.

Les implications liées au transfert d'une entreprise agricole sont multiples. On se doit d'en faire une planification si on désire réaliser harmonieusement le dossier afin que chacune des personnes touchées puisse vivre agréablement cette période transitoire entre deux générations.

PROBLEMATIQUE

D'aussi loin que je me rappelle, la problématique du transfert de l'entreprise agricole a été un sujet fort discuté. Je me souviens que l'un de mes oncles espérait que mon grand-père se décide à lui donner la ferme à certaines conditions.

On s'interrogeait sur l'âge relativement élevé des agriculteurs. L'exode des jeunes pour la ville semblait rendre insoluble le maintien et le remplacement des agriculteurs désirant se retirer. Le financement était quasi inexistant.

Aujourd'hui, la problématique du transfert est encore très actualisée et beaucoup d'intervenants manifestent un intérêt

croissant. Que s'est-il passé?

Nous avons vécu la période inflationniste de l'après crise du pétrole où la valeur des entreprises fut gonflée. Depuis une dizaine d'années, la valeur croissante du contingentement ajoute à la "plus value" de l'entreprise laitière.

Les entreprises se sont consolidées, et sont spécialisées. Leur nombre n'a cessé de décroître et nous vivons journalièrement ce phénomène. A titre d'exemple, dans la région 04, de 1972 à 1986, le nombre total d'entreprises agricoles est passé de 5804 à 4366, soit une réduction de près de 25%. Le secteur laitier quant à lui ne fut pas en reste, car pour la même période il y a eu une diminution de 42%, soit 3671 fermes laitières à 2120.

Nous avons aussi assisté à une diversification des productions: céréales, bovines, ovines, caprines, horticoles.

L'entreprise à propriétaire unique est aussi en décroissance. Dans la région 04, de 1981 à 1986, le nombre de fermes co-exploitées a plus que triplé.

Plusieurs s'inquiètent de la relève potentielle sur nos entreprises agricoles. Un sondage réalisé par la Fédération de l'UPA de Nicolet en 1984-85 a démontré que plus de 800 jeunes pourraient, dans les cinq (5) prochaines années, assurer la relève. C'est déjà plus que les besoins, en considérant trente années de vie active en tant qu'entrepreneur.

La relève existe; elle est présente en nombre suffisant. Elle devra assumer la gérance d'entreprises exigeant l'injection de capitaux importants. L'utilisation de techniques sophistiquées dans un marché de plus en plus concurrentiel obligera une gestion journalière. Elle devra trouver un équilibre entre le

travail et les loisirs.

PORTRAIT DES PARTIES LIEES AU TRANSFERT

A quoi ressemble les gens qui auront à cheminer un dossier de transfert de ferme?

Je vais me référer à un sondage réalisé par madame Sylvie Bouchard, agronome, il y a quelques années. A mon avis, il reflète encore la réalité d'aujourd'hui. Sommairement, il décrit le portrait de la relève et des parents et de leurs attentes.

La relève, garçon ou fille, est âgée de 20 ans en moyenne. Ils prévoient s'établir dans cinq à sept ans. Ils sont salariés sur la ferme. Leur formation se situe au niveau du secondaire V, option générale. Ils possèdent une voiture et des économies de 4 000 à 5 000 \$. Ils pratiquent quelques sports.

Leurs attentes sont liées à l'expansion de l'entreprise (plus de 50%), à l'augmentation du volume de la production, à l'amélioration de la productivité. Moins de 20% espèrent réduire les coûts de production. Ils désirent être propriétaire unique.

Les parents, quant à eux, sont âgés de 50 ans. Ils travaillent plus de 60 heures par semaine pour le père et un peu moins de 30 heures pour la mère. L'entreprise est à propriétaire unique. Ils ont un ou deux enfants démontrant un intérêt marqué à s'établir en agriculture. Ils paient leurs enfants travaillant sur l'entreprise. Ils prévoient se retirer dans les quatre à cinq prochaines années. Ils désirent se relocaliser au village si ce n'est pas sur l'entreprise même. Près des deux tiers ne désirent apporter aucune amélioration majeure. En général, ils ne possèdent que peu de placements.

Nous pouvons dégager certains paramètres de ces portraits. La relève et les parents seront en co-existence pendant près d'une décennie. Les parents comme la relève ont peu d'économies. Leurs aspirations en regard de l'entreprise sont différentes. La relation employé-employeur s'installe. La responsabilité de la relève par rapport à la gestion est restreinte.

PREOCCUPATIONS

Conséquemment aux portraits de la relève et des parents, nous allons discuter brièvement des différentes préoccupations énoncées par les personnes qui ont vécu les sessions de transfert de ferme. Certains d'entre vous ont sans doute participé à ces sessions qui sont, à mon avis, un temps d'arrêt (3 jours) où les personnes directement touchées par ce projet, expriment leurs besoins et attentes.

Ces préoccupations sont intimement liées entre elles. Elles recourent les aspects financiers, légaux et humains.

Les deux principales demandes lors d'une première rencontre touchent le financement et la fiscalité; donc, l'argent. C'est le nerf de la guerre comme on dit souvent, mais dans notre cas, disons que c'est le noeud du dossier.

C'est par le refinancement que les parents pourront dégager des sommes pouvant leur garantir leurs besoins de subsistance et de relocalisation. Les premières questions qui nous sont adressées portent sur la valeur de l'entreprise, la possibilité de réussite du fils au prix que l'on pense demander et à l'impôt que l'on devra payer, en regard d'un ami ou d'une connaissance qui s'est fait manger 50 000 \$ par le fisc, mais dans un contexte fort différent.

Concernant le financement, les parents savent et acceptent tant bien que mal que leur entreprise ne sera pas transférée à sa juste valeur marchande. Cette valeur est établie par des biens comparables dans le milieu et dépend aussi du prix du marché en ce qui touche certaines catégories de biens, comme les animaux, le quota, les approvisionnements. Ils savent aussi que la rentabilité de la spéculation ne permet pas le financement à cette juste valeur marchande.

La rentabilité de la spéculation doit être analysée en fonction de chaque entreprise. A mon avis, c'est une erreur flagrante et un geste inconséquent que de se référer à des moyennes calculées, qui sont des indices utiles. Le refinancement doit tenir compte des biens qui seront transférés et permettre, dépendant de l'état de ces derniers, un remplacement selon une planification définie. Le refinancement doit aussi tenir compte des besoins du jeune couple qui accédera à la gérance de l'entreprise. A ce chapitre, plusieurs croient vivre d'amour et d'eau fraîche si l'on se fie à l'expression de leurs besoins. Considérer 12 500 \$ par année comme coût de vie pour une famille de deux (2) enfants exigera sans doute plusieurs acrobaties artistiques de la part de ces futurs parents. Le tableau I en annexe dégagera des moyennes selon la valeur des entreprises de différentes spéculations et le financement moyen réalisable.

La différence devra faire l'objet d'un don, en général réduit par le transfert fiscal, selon les dispositions permises par la loi de l'impôt, en fonction des différentes catégories de biens.

La fiscalité est un aspect nébuleux de la transaction. Elle représente une hantise, car ça semble compliqué, subtil et on préfère se fier à des professionnels pour régler cet aspect du dossier. Effectivement, il est sage et prudent de

années. Une autre étude (l'économie agricole au Canada, vol. 21 no 2) démontre que la marge brute d'autofinancement (sert à évaluer la capacité de s'acquitter du service de la dette) est de 35% inférieure à celle de 1975 et de 24% inférieure à celle de 81. En plus du risque économique, il faut composer avec tous les risques journaliers que vous connaissez.

Il faut composer avec la volonté des gens et mesurer avec souplesse cette valeur (équité) qui est ancrée dans nos mentalités, afin d'être juste et raisonnable envers chacun de nos enfants. Cet aspect du dossier joue sur le plan financier, mais en plus, il interfère dans la relation personnelle avec tous les membres de la famille.

Dans le secteur agricole, neuf (9) entreprises sur dix (10) sont transférées entre les membres de la famille. Donc, il faut être conscient que dans neuf (9) dossiers sur dix (10) il faudra ajuster le prix de la transaction en fonction de la capacité de remboursement en considérant des modalités d'ordre fiscales tout en respectant la volonté des gens en regard du don affectant cette notion d'équité de partage des biens acquis.

De plus en plus, les parents se sentent préoccupés par l'aspect formation. Ils indiquent que la relève devrait acquérir une formation plus spécifique, en fonction de la comptabilité et de la gestion. Je n'ai pas l'intention de vous redémontrer les vertus que l'on prête à la formation, mais comment interpréter que seulement des 25 à 30 des jeunes s'établissant en agriculture, possèdent une formation adéquate et reconnue. Plusieurs jeunes croient que c'est une perte de temps. J'ose espérer que vous partagez mes doutes à ce sujet. Chacun d'entre nous devons porter cette responsabilité afin de trouver des arguments stimulants pour motiver nos jeunes à participer à des activités de formation jumelées à un apprentissage struc-

recourir à des gens compétents qui doivent par contre vous décrire les conséquences des différentes alternatives offertes en regard d'un transfert. La gestion fiscale doit être planifiée si on désire réellement profiter des avantages permis par la loi de l'impôt.

Mon expérience dans cette partie délicate du dossier m'incite à vous suggérer de recourir à une information qui sera comprise, car c'est à vous que revient la décision. En majorité, les gens ne comprennent pas le contenu de leur rapport d'impôt ce qui me laisse songeur quant à la planification qui sera réalisée et aux décisions qui seront prises.

Il est possible de réaliser un transfert d'entreprise agricole sans contribuer à la réduction des déficits des deux Gouvernements, à certaines conditions qu'il vous faut connaître et comprendre, car l'orientation donnée au dossier pourra avoir d'autres conséquences qui seront aussi frustrantes qu'un impôt à payer.

La notion de don est une préoccupation énoncée par la majorité des parents et par quelques jeunes de la relève. C'est en regard de l'équité envers les autres membres de la famille que les parents se sentent tiraillés. Le don apparent est important. Il sera possiblement réduit de plus de la moitié si on se réfère à la fiscalité d'une transaction à la juste valeur marchande. Il faut mettre en parallèle les avantages reçus par les autres membres de la famille. Il faut aussi considérer le facteur risque, car l'investissement réalisé sera soumis aux forces du marché. Le journal "les Affaires" publiait, le 6 février 1987, les rendements des différents investissements. En 1987, le rendement de l'investissement dans les terres agricoles ne fut que de 1,1%. Depuis les cinq dernières années, le rendement fut négatif à 37% et ne fut que de 15% dans les dix dernières

turé. Je ne suis pas de ceux qui croient que la formation est une assurance de réussite, mais dans mon esprit, c'est un outil disponible qui peut aider à gérer le changement. Actuellement, différents programmes agricoles tentent à valoriser la formation. Nous verrons dans quelques années si effectivement la valorisation de la formation doit passer par des bonus financiers.

Pour pallier à cette déficience de formation, l'intégration du futur exploitant devrait être planifiée davantage surtout dans les quatre à cinq années précédant l'acte légal en lui-même. Le fils ou la fille ne devrait pas apprendre par invitation, mais être associé au processus de la prise de décisions. La responsabilité est conjointe, car les parents doivent faire l'effort d'intégrer leur relève et celle-ci doit montrer une motivation et un désir d'agir en ce sens.

Le vécu de plusieurs sessions de transfert de ferme et l'expérience acquise dans la planification de plusieurs dossiers démontrent que la communication est sans doute le facteur clé du dossier. L'absence de communications limite l'ensemble des relations entre les parties. Un des problèmes majeurs à la communication est l'écoute. On n'écoute pas, car on tente davantage à réagir à des propos par une réponse d'autodéfense en fonction de sa propre pensée sur le sujet discuté. Combien de mésententes crignent du fait que les gens se font une idée basée sur leur propre perception et que cette idée n'a aucune relation avec la cause réelle. Quand quelqu'un me dit qu'il pense savoir ce que l'autre veut, je crois qu'il existe un semblant de problème de communication. Communiquer ce n'est pas un manque de volonté mais plutôt de savoir faire. Il faut être capable de parler sans gêne. Nous passons plus de temps à bavarder de tout et de rien pour ignorer les sujets importants.

Les sessions de transfert peuvent vous outiller dans ce processus d'apprentissage de la communication.

De plus en plus, nous vivons une dynamique orientée vers la co-exploitation. Les motifs amenant cette forme de co-gestion sont multiples: un endettement relativement élevé limitant l'avoir net récupérable par le refinancement, l'âge relativement peu élevé des parents qui désirent se garantir un revenu, l'intérêt marqué de deux enfants désirant vivre en agriculture. Parfois, l'association semble la seule alternative réaliste à l'infrastructure développée. Dans certains cas, c'est une réalité acceptée, mais non désirée. Des avantages marqués sur le plan fiscal et sur le plan financier peuvent aussi être des incitatifs à cette formule sans oublier les différentes formes d'aide directes liées à l'établissement.

Si le projet se dessine vers cette formule, je crois qu'il faudrait retourner devant le miroir et tendre à modifier ses comportements, ses attitudes. Si la communication est votre talon d'Achille, il serait bon de corriger cette lacune.

La formule co-exploitation présente plusieurs avantages, mais elle nécessite le respect et l'acceptation des différences. Ne surtout pas tendre à développer une attitude employé-employeur. Bien souvent cette relation se développe informellement. Le dynamisme de l'un ou l'autre des participants crée l'effet et le milieu l'amplifie.

Dans les cas de co-exploitation parents-enfants, il faut vaincre cette relation d'autorité parentale pour davantage créer une relation de gestionnaires participants.

Pourquoi ne pas profiter des sessions offertes par la Formation Agricole aux Adultes et vivre pleinement une session

(3 jours) sur la co-exploitation. C'est peu, mais c'est mieux que rien.

Je crois que de plus en plus nous vivrons cette forme de co-exploitation que ce soit sous la forme d'emprunteurs conjoints, de sociétés ou de compagnies. Sans doute verrons-nous le jour où l'on retrouvera un psychologue dans les bureaux régionaux pour appuyer les gens qui vivront des relations humaines différentes de celles généralement vécues à date. (propriétaire unique).

Un aspect souvent peu touché dans le dossier de transfert touche les parents. On est tellement préoccupé par les problèmes de financement, de zonage, d'environnement, de fiscalité, qu'on oublie ceux qui ont construit cette entreprise en y investissant temps, sueur et labeur. Il faut bien sûr s'assurer que les parents pourront obtenir un revenu de placement satisfaisant pour couvrir leur coût de vie et possiblement se permettre quelques fantaisies bien méritées. Encore là, plus souvent qu'autrement on mésestime ces besoins. Cette dimension financière est importante, mais il faut prendre en considération les personnes qui auront à vivre une nouvelle façon d'utiliser leur temps, à entretenir des conversations dont la ferme ne sera plus le centre d'intérêt majeur. Plusieurs parents, quelques temps après le transfert m'ont avoué avoir subi le choc de la retraite. On ne vit pas pour passer le temps. Le temps doit nous permettre de vivre pleinement cette période et se redécouvrir en tant que personne, en tant que couple.

Plusieurs prévoient utiliser les régimes sociaux tels que la Régie des Rentes du Québec, la Pension du Canada afin de couvrir leurs besoins. Personnellement, je préfère planifier ces montants afin de garantir un revenu permettant d'équilibrer les besoins qui seront soumis à l'inflation du coût de la vie.

Si certains groupes de personnes ont accès à des sessions dont l'objectif est de les aider à planifier leur retraite, nous croyons que les agriculteurs doivent aussi avoir ce privilège. C'est pourquoi la Direction de l'Enseignement du MAPAQ a préparé une session de huit (8) jours où les aspects humains, légaux, financiers sont discutés. Les différentes Commissions Scolaires Régionales par leur service d'Education aux Adultes, devraient nous offrir ces sessions à l'automne 1988.

Les sessions de transfert de ferme m'ont permis de constater qu'en général les agriculteurs qui prévoient procéder à un transfert sont insécures; ils sont à la recherche de gens pouvant les orienter. La consultation doit être un souci des jeunes et des parents. Le futur gestionnaire doit aller à la recherche de renseignements et les parents ont aussi des responsabilités à l'obtention de données pertinentes à leurs dossiers en regard des différents sujets discutés antérieurement. Ces renseignements doivent être mis en commun, vérifiés, compris. En tant que gestionnaire, vous aurez toujours à vous poser des questions et vous devrez vivre les réponses. N'ayez pas peur d'investir quelques dollars pour obtenir des renseignements des professionnels qui sont à votre service.

A titre d'exemple, le contrat de mariage qui sera rédigé peut avoir des répercussions importantes advenant une séparation de l'un des couples associés qui ont oublié leur contrat de société dans un tiroir après sa rédaction.

Je me rappelle un cas en particulier où les deux fils ont signé un contrat de société dont le père avait planifié les clauses. Les fils ne comprenaient pas les conséquences de ce contrat en général si ce n'est qu'ils savaient qu'ils étaient 50-50. Dans un autre contrat où il y avait trois partenaires, une clause faisait référence à la prise de décisions et celle-ci disait

que la décision, en cas de désaccord, sera prise à la majorité. Quelle majorité? des personnes ou de la participation. Il est nécessaire de procéder à des consultations, mais il est essentiel de comprendre les implications du fruit de ces consultations.

Plusieurs personnes peuvent, en fonction de leurs tâches, intervenir dans un dossier de transfert. Un conseiller en gestion du MAPAQ, du S.C.A., un conseiller en financement d'une institution financière, un représentant de l'OCA, de la SCA, le notaire, le comptable et dans certains cas, un fiscaliste seront requis. N'oublions pas aussi les gérants d'estrade qui vont vous prévenir de mille et un dangers et vous citer en exemple des cas particuliers. N'essayez pas de copier le dossier d'un ami ou d'une connaissance. Chaque dossier est particulier et je dirais même unique d'abord et avant tout par les personnes qui y sont impliquées.

PLANIFICATION

La décision que prend le jeune homme et/ou jeune femme de s'établir en agriculture est un choix de carrière. Ce choix ne doit pas être la conséquence d'une habitude née de la spontanéité de circonstances particulières, mais il doit être réfléchi et partagé par le conjoint ou l'associé.

Ce choix devra aussi être accepté des parents qui le partageront dans les conséquences des actes qu'ils devront poser.

Le transfert d'une entreprise agricole devrait répondre à trois objectifs généraux:

- maintenir et/ou améliorer la qualité de vie des gens impliqués.

- pouvoir de contrôler l'entreprise.
- prévoir une réussite financière.

Ces objectifs ne seront atteints que par la définition d'objectifs spécifiques propres à chaque entreprise dans la finalité du projet. Définir un objectif c'est poser un acte qui fera appel à la communication, à la gestion, à la consultation. Un objectif doit être réaliste et réalisable, mesurable, limité dans le temps.

Il faut bien comprendre qu'il existe une période de 8 à 10 ans où l'on retrouvera, simultanément sur l'entreprise, la relève qui s'intégrera dans les tâches journalières et, les parents qui, possédant cette entreprise voient leurs besoins financiers croître d'une part et qui sont enclins à désirer les meilleures conditions à l'établissement de leur relève.

Cette période est délicate et stimulante, car dans bien des cas, elle sera le déclencheur du développement de l'entreprise afin d'augmenter les revenus, d'utiliser la ressource travail.

Il serait sage et opportun de procéder au portrait global de l'entreprise en regard du bilan, du compte d'exploitation et analyser la structure des biens de l'entreprise. Regardez aussi le portrait familial, l'intérêt des autres enfants, son état de santé, ses goûts.

Il y a quelques temps, un père décida, par acquisition, de développer une entreprise à la mesure de son rêve; dépasser le million de livres de lait. Un seul de ses fils démontre de l'intérêt pour l'entreprise. La père n'a pas consulté le fils dans ce projet. Le fils espère davantage une entreprise à la mesure de ses capacités, soit une entreprise plus restreinte.

Le fils a quitté l'école très tôt, ne démontre aucun intérêt pour la gestion; les papiers l'agacent. Il travaille, d'un soleil à l'autre; ses loisirs sont presque inexistants. Sa motivation diminue; l'espoir du père s'estompe; on pense à vendre, la mère est "tannée".

L'objectif du père et celui du fils sont opposés, la communication est absente.

A mon avis, cette période de 8 à 10 ans devrait se traduire pour la relève par des actes d'acquisition de connaissance, d'intégration en terme de responsabilités. Cette période devrait aussi tendre vers l'obtention d'un avoir net croissant pour les parents sans hypothéquer la structure du capital de l'entreprise. C'est une période propice à la planification fiscale du transfert en fonction du choix des parents de se retirer de l'entreprise. Si par contre, les parents et les enfants acceptent de procéder à des investissements expansionnistes, il devront le faire en fonction d'objectifs précis et considérer les besoins et attentes de chacun. Procéder à des investissements liant les deux fils dans un projet de co-exploitation alors que ceux-ci désirent posséder leur propre entité me laisse songeur quant à la permanence de cette co-exploitation

Planifier c'est faire un plan, c'est prévoir des résultats afin de répondre à des objectifs. La consultation est essentielle. Personne n'a de boule de cristal et très peu peuvent lire les cartes ou dans des tasses de thé. Par contre, je crois qu'il faut faire l'exercice afin de réagir aux événements plutôt que de se laisser porter par ceux-ci.

CONCLUSION

Le transfert de ferme est un sujet de plus en plus discuté. Beaucoup de gens et d'organismes s'y impliquent. Mais ne croyez pas que le transfert d'une entreprise pose des problèmes en agriculture seulement. Selon des statistiques fédérales, seulement 25% des entreprises familiales survivent à la génération qui les a créées. Le problème majeur est le transfert du pouvoir (décision, gestion) au sein d'une entreprise familiale. L'élément émotionnel joue un rôle prépondérant.

A l'instar de plusieurs autres secteurs économiques, la capitalisation requise en agriculture pour produire un dollar de revenu est de 9 à 10 fois plus élevé si l'on se compare aux secteurs miniers, manufacturiers et à l'industrie de la construction (1940 à 1976). Pour cette période, ces secteurs ont réduit leur demande de capitaux de 40%, alors qu'en agriculture il a augmenté de 20%. De 1971 à 1986, le besoin de capitalisation par ferme a été multiplié par 7. La structure du capital a changé.

La diminution du nombre d'entreprises augmente le volume produit par unité, crée un incitatif à la co-gestion, crée des problèmes de main-d'oeuvre. Les besoins de financement sont croissants, la rentabilité des productions est-elle proportionnelle à cette exigence?

Etre agriculteur, c'est peut-être encore une façon de vivre pour certaines personnes, mais c'est davantage une aventure humaine et financière pour la majorité. L'ensemble du secteur de la production devra à court terme faire l'exercice d'une réflexion et développer des avenues pouvant assurer le transfert d'une entreprise agricole pouvant permettre aux personnes impliquées, le respect d'objectifs énoncés tels que l'amélio-

ration des conditions de vie et la capacité de se réaliser sur le plan humain.

En attendant, n'ayant pas de recettes miracles à vous proposer, nous ne pouvons que vous assurer de notre disponibilité à appuyer votre cheminement dans ce dossier et au plaisir de vous "Servir".

MAPAQ
62, St-Jean Baptiste
Victoriaville , QC
G6P 4E3

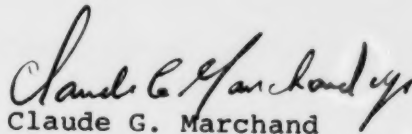

Claude G. Marchand
agronome

TABLEAU I

<u>Production</u>	<u>Valeur moyenne</u>	<u>Financement moyen</u>
Laitière (240 000)	480 000 \$	250 000 \$
Vaches-veaux (100 vaches)	400 000 \$	100 000 \$
Bouvillons (500)	425 000 \$	230 000 \$
Ovine (400)	225 000 \$	100 000 \$
Truies (200)	220 000 \$	150 000 \$
Porcs engrais (2500)	250 000 \$	150 000 \$
Céréales (200 ha)	400 000 \$	240 000 \$

BIBLIOGRAPHIE

- . La Terre de Chez-Nous, mai 1987
- . Statistiques régionales, région 04, MAPAQ.
- . Bouchard, Sylvie, agronome. Bulletin des Agriculteurs...
- . St-Louis, Robert et J.P. Lachapelle. "Le financement de l'agriculture dans le contexte institutionnel et dans l'environnement économique des années 70 au Canada".
- . Cormier Denis, Danielle Jacques - Laval 1986...
- . Le Nouvelliste - 29 décembre 1987.
- . Les Affaires, 6 février 1987.
- . S. Narayanan et A.P. Cloutier. Indices de rendement financiers pour le secteur agricole Canadien. Revue Economie Agricole au Canada, vol. 21 no 2.

TÉMOIGNAGE SUR LA CO-EXPLOITATION EN AGRICULTURE
(De la complicité à la complémentarité à l'égalité)

Conférence présentée le 19 avril 1988
dans le cadre du Colloque provincial
sur la co-exploitation en agriculture

Préparée par

Lisa Birch, agricultrice
R. Nadeau

**DE LA COMPLICITÉ A LA COMPLÉMENTARITÉ A L'ÉGALITÉ:
LE VÉCU QUOTIDIEN D'UN CHANGEMENT DE STATUT JURIDIQUE**

**Conférence de L. Birch et R. Nadeau
présentée lors du
Colloque sur la co-exploitation en agriculture**

PLAN DE PRÉSENTATION

- 1. Introduction: Le changement et la continuité**
- 2. La prise de décision: d'un pouvoir d'influence à un pouvoir de décision**
- 3. L'organisation du travail: de la spécialisation vers un chevauchement des tâches**
- 4. La transition entre les fonctions d'exécution et de gestion**
- 5. L'harmonisation des priorités de vie**
- 6. Conclusion: Un cheminement à poursuivre**

1. INTRODUCTION: LE CHANGEMENT ET LA CONTINUITE

Le 1er novembre 1988 cesse d'exister une ferme à propriétaire unique et naît une société agricole, la Ferme Jordache Enr.. Du jour au lendemain, les "nouveaux" associés sont conjointement et solidairement responsables de l'entreprise mentionnée; les bénéfices doivent être partagés équitablement entre associés; et, les acquis du passé sont officiellement reconnus. Désormais, les décisions doivent être basées sur un consensus, et les transactions engageant l'entreprise à moyen et à long terme nécessitent deux signatures. La ferme est devenue une entreprise agricole familiale et nous sommes devenus officiellement égaux.

Le lendemain de la mise en société rien n'avait changé dans le quotidien, sauf le nom inscrit sur la boîte aux lettres. La transition s'est réalisée sans éclat et sans cérémonie. Un an plus tard, par contre, le nom sur la boîte aux lettres prenait une toute autre signification. Ce nom est devenu le symbole des transformations profondes mais subtiles dans le vécu quotidien de notre ferme laitière.

2. LA PRISE DE DÉCISION: D'UN POUVOIR D'INFLUENCE A UN POUVOIR DE DÉCISION

D'abord, le processus de décision fut modifié à plusieurs égards. Les consultations de "politesse" suivies d'une prise de décision unilatérale, bien que souvent acceptable pour tous, se sont heurtées à une nouvelle réalité: l'obligation contractuelle d'établir un consensus entre associés, à défaut duquel s'enclenche un mécanisme d'arbitrage. Le rapport de forces entre conjoints est devenu symétrique, c'est-à-dire que désormais il y a un partage réel du pouvoir de décision. Il s'agit donc d'un changement nuancé que l'on peut décrire comme le passage d'un pouvoir d'influence à un pouvoir de décision réel.

Afin de bien saisir la nature de ce changement, il faut comprendre ce que c'est qu'un pouvoir d'influence et comment il s'exerce. Un pouvoir d'influence suppose une relation sociale entre deux individus, au sein duquel un individu possède des avantages économiques, juridiques ou autres. Ces avantages créent un lien de dépendance entre les individus tandis que la dimension sociale génère un lien d'interdépendance. Cette situation accorde un pouvoir réel à celui qui possède les avantages et un pouvoir d'influence à l'autre. Le pouvoir d'influence est donc un pouvoir indirect qui existe tant et aussi longtemps que le lien d'interdépendance sociale persiste. Compte tenu de sa nature précaire, ce type de pouvoir s'exerce généralement de façon discrète en autant que les décisions prises par celui qui détient le pouvoir réel soient compatibles avec les intérêts de l'autre. En cas d'incompatibilité, il y a deux scénarios possibles: on se laisse écraser de peur que le lien social éclate ou on adopte une stratégie plus agressive. Tous les moyens sont bons pour parvenir à ces fins dans un tel contexte car il n'existe aucune règle de jeu. Dans notre cas, durant la période avant la mise en société, nous nous réunissions souvent autour de la table pour fins de consultation, de discussion et de prise de décision. La plupart des décisions représentaient un consensus même si en réalité le pouvoir de décision appartenait à Monsieur. Les cas d'incompatibilité furent généralement résolus paisiblement à force de discuter franchement. Mais, nous nous rappelons toujours en riant des "crises de machisme aiguë" et des ripostes de féministe radicale.

Le changement du statut juridique a amélioré voire même assaini le processus de prise de décision en éliminant les inégalités et en définissant les règles de jeu. Ainsi, nous nous réunissons comme auparavant autour de la table, mais dans le but de négocier un consensus réel dans un climat de confiance et de respect. Ainsi, en cas de divergence d'opinion le dialogue demeure ouvert et flexible au lieu de s'enfermer dans une impasse

stérile, où le silence de l'un et la colère de l'autre ne font pas bon ménage. A travers un dialogue sain et continu, nous arrivons à explorer toutes les voies de solution possibles avant d'adopter une décision définitive. Il en résulte de meilleures décisions, fortes d'un consensus réel entre associés.

3. L'ORGANISATION DU TRAVAIL: DE LA SPÉCIALISATION VERS UN CHEVAUCHEMENT DES TÂCHES

La répartition des tâches et des responsabilités au sein de l'entreprise reflète d'abord et avant tout les goûts et les capacités de chacun, ce qui nous conduit vers une division entre les fonctions administratives et productives. Depuis la mise en société, la démarcation entre ces deux sphères d'activité est devenue à certains égards moins prononcée, ce qui aide à réunir les aspects économiques et techniques de la ferme. A mesure que chaque associé acquiert une meilleure compréhension des besoins et des contraintes imposées par les considérations économiques ou techniques, selon le cas, on réussit mieux à "cultiver pour le plaisir, ... mais selon ses moyens".

Comme nous formons une entreprise familiale, il serait pertinent de noter les changements en termes de la répartition du travail entre la famille et l'entreprise. Depuis la mise en société, cette répartition est devenue plus équitable de sorte que chaque associé s'implique autant aux changements des "couches" qu'à l'écurage.

4. LA TRANSITION ENTRE LES FONCTIONS D'EXÉCUTION ET DE GESTION

C'est une chose d'élaborer un projet, et une autre de la réaliser. A ce chapitre, le changement de statut juridique a occasionné un changement dans les rôles classiques de chacun. L'associé le plus habitué à la fonction d'exécution, s'est attardé davantage sur les étapes de conception et de planifica-

tion de projets. L'autre associée, par contre, a perdu le statut de "conseillère en gestion" pour devenir gestionnaire-actionnaire, ce qui a amené un changement d'approche. Par exemple, avant la mise en société, la "conseillère en gestion" disait, "vous devriez entreprendre les démarches pour être intégré au lait nature". Un mois après la mise en société, cette même personne s'est présentée à la Fédération des Producteurs de Lait afin de demander l'intégration. Le mois suivant, elle s'est mise à l'oeuvre pour rendre la laiterie conforme aux règlements du MAPAQ. Au bout d'environ 9 mois, la ferme a été acceptée pour l'intégration et nous avons procédé à l'achat d'un quota de lait nature.

Bref, à cet égard, on pourrait dire que les deux associés ont changé de devise. "J'agis, donc je suis" et "Je pense, donc je suis".

5. L'HARMONISATION DES PRIORITÉS DE VIE

Les priorités de vie pour l'individu, comme pour les partenaires, sont étroitement liées à la dimension du temps. Nous étions toujours d'accord sur le but ultime à atteindre, mais pas nécessairement en accord avec les moyens à emprunter.

Les priorités de vie à long terme s'articulent naturellement autour de trois thèmes: l'amélioration de la qualité de vie; la conservation et le développement du patrimoine agricole; et l'harmonisation du travail et de la famille. Toutefois, il surgit parfois une différence d'approche, presque philosophique, lorsque l'on tente de définir de façon plus précise ces trois thèmes. Pour l'un, la réalisation de ces objectifs dépend d'abord et avant tout de considérations techniques, qui peuvent agrémenter, faciliter et économiser le travail. Par contre, l'autre met l'accent sur la dimension économique en visant l'accroissement du niveau de vie. Ni l'un, ni l'autre n'exclut

les pondérations de l'autre, car, en dernière analyse, les deux approches sont interdépendantes et complémentaires. Le changement de statut juridique et surtout la modification du rapport de forces au sein de l'entreprise nous obligent à reconcilier les deux.

Ainsi, par exemple, que la gestion implique "savoir ce que l'on ne peut pas faire" ou bien "savoir ce que l'on peut faire et quand" selon l'approche adoptée, nous sommes mutuellement conscients qu'il s'agit du même verre d'eau: qu'il soit à moitié plein ou à moitié vide, nous en sommes conjointement et solidairement responsables.

6. CONCLUSION: UN CHEMINEMENT A POURSUIVRE

Un changement de statut juridique d'entreprise, ne change pas le monde. Mais, cela modifie l'état d'esprit des partenaires. Le changement de statut juridique vient bonifier, pour le meilleur et pour le pire, la complémentarité entre partenaires, qui doivent par la suite s'ajuster à un nouveau rapport de forces. La réussite, comme l'échec, d'une telle aventure repose, à notre avis, sur les facteurs suivant sur lesquels nous continuons à travailler:

1. l'ouverture et la continuité du dialogue;
2. la capacité de négocier un consensus et la volonté de chacun de faire des compromis, et même, à la rigueur, de revenir sur ses pas;
3. le respect et la compréhension des intérêts et des préoccupations de chacun.

TÉMOIGNAGE SUR LA CO-EXPLOITATION EN AGRICULTURE

Conférence présentée le 19 avril 1988
dans le cadre du Colloque provincial
sur la co-exploitation en agriculture

Préparée par

Yves Michel, Agriculteur

INTRODUCTION

Bonjour! Pour reprendre une phrase rendue célèbre par feu Réal Caouette: "Avant de prendre la parole, je veux vous dire quelque chose:" je veux vous dire la chance que j'ai d'être l'époux d'Irja. Le fait de vivre à ses côtés et de partager sa vie, me donne la force et la joie d'accomplir mon travail en suivant son exemple.

Je suis ici pour vous parler de ma ferme, de celle de mon épouse et de notre ferme.

Ma ferme comprend: 3 poulaillers et une partie d'une porcherie.

(Yves)

Sa ferme comprend: 3 poulaillers

(Irja)

Notre ferme: c'est la combinaison de ma ferme et de celle d'Irja avec des objectifs qui permettent un fonctionnement à plein potentiel.

Vous voulez savoir comment nous en sommes arrivés là? Eh bien!, écoutez ce qui suit.

1. L'ETABLISSEMENT D'IRJA

En 1979, Irja désire ardemment posséder sa propre ferme. La production qui l'intéresse avant tout c'est l'aviculture. Irja et moi trouvons la possibilité d'acheter un poulailler avec la maison et un acre de terre au prix de 62 500\$. Le hic c'est qu'il s'agit d'un poulailler sans quota (production qui ne nécessitait pas de quota à l'époque), mais je réussis à trouver un

contrat pour des pondeuses de reproduction . Tout est donc en place sauf le financement. Nous évaluons notre liquidité à 300\$ et nous n'avons pas de dettes. Finalement, avec le 300\$ nous avons obtenu une marge de crédit de 25 000\$ et un prêt de 42 500\$ de l'Office du crédit agricole, le solde de la transaction étant financé par les vendeurs.

C'est la période d'euphorie et de grand enthousiasme. Irja lit tout ce qu'elle peut trouver au sujet de la pondeuse de reproduction. Elle définit l'agencement du poulailler: les divisions, la disposition des abreuvoirs et le nombre de nids. Moi de mon côté, j'essaie de réaliser ce qu'elle veut en gardant un oeil vigilant sur le montant des investissements.

A cette époque Irja est debout à 6 heures le matin et reste au poulailler souvent jusqu'à 8 heures le soir. Moi de mon côté lorsque je reviens de mon travail, je vais la rejoindre et je l'aide. Nous avons aussi l'appui du conseiller technique de Shurgain, M. Gilles Godreault. C'est lui qui a montré à Irja comment gérer un troupeau de reproduction.

Le premier élevage terminé, l'étude des données démontre un résultat technique excellent, mais un profit plus que décevant. Après l'analyse des résultats, je suggère à Irja d'augmenter la capacité de production de son exploitation. L'augmentation du cheptel devrait permettre d'augmenter le profit à un niveau raisonnable et Irja aura comme défi de maintenir ses résultats d'élevage au même niveau. Ce qui fut dit fut fait.

C'est à ce moment que nous avons dû embaucher notre premier salarié. C'est moi qui ai négocié le salaire et les conditions de travail. Irja lui a montré ce qu'elle voulait qu'il fasse et c'est elle qui supervisait son travail.

Nouvelle période d'euphorie, nous nous félicitons mutuellement, mais après un certain temps nous sommes confrontés à certains problèmes. L'employé agit parfois selon son bon vouloir au lieu de faire ce que nous lui demandons. Il faut réajuster notre façon de déléguer les tâches. Désormais, les tâches que nous croyons les plus importantes pour la performance des troupeaux seront toutes effectuées par Irja, en contrepartie le temps de l'employé ainsi rendu disponible est utilisé pour des travaux d'entretien et de réparation que nous gardions en suspens faute de temps.

Nous réalisons également qu'Irja a des problèmes au niveau de la communication avec son employé. Plutôt que de lui dire ce qu'il ne fait pas à son goût, elle refait le travail derrière lui ou tout simplement lui dit de ne plus le faire et elle le fait à sa place. Le résultat c'est qu'Irja travaille autant qu'avant et que son humeur varie selon la qualité du travail effectué par l'employé.

De mon côté, l'embauche d'un travailleur me libère de certains travaux. J'utilise le temps disponible à améliorer notre système de tenue des livres comptables. A la fin des élevages, les résultats techniques sont inférieurs à ceux obtenus avec le premier troupeau, mais ils sont quand même largement au-dessus de la moyenne provinciale. Quant au profit, ils se sont sensiblement améliorés.

2. EXPANSION DE L'EXPLOITATION D'IRJA

Vers la même époque il est question de la formation d'un plan conjoint dans la pondeuse de reproduction. Après avoir assisté tous les deux à différentes réunions, nous sommes d'avis que la formation du plan conjoint n'est qu'une question de temps. Plan conjoint signifie quotas, et contrôle de la production. Analysant notre situation et fort de l'expérience que nous avons, nous

décidons d'agrandir la ferme d'une capacité additionnelle de 5 000 poules. Nous croyons que cette expansion permettra à Irja de faire moins de travaux manuels et d'utiliser son potentiel à gérer les troupeaux plutôt qu'à ramasser les oeufs. En plus, nous considérons que l'obtention éventuelle d'un quota plus important est sûrement un bon investissement. Premièrement, si les quotas sont négociables monétairement, la probabilité d'une augmentation rapide du prix rend l'investissement intéressant. Deuxièmement, une fois les quotas émis, il faut penser aux coupures de production et plus nous aurons de poules, plus il sera facile de réduire la production tout en gardant une utilisation maximale des bâtisses.

C'est moi qui doit trouver un débouché pour les oeufs. Aussitôt le débouché trouvé, je négocie l'achat et le financement des poulaillers. Cette fois aucun problème à recueillir les fonds, car nos résultats antérieurs démontrent notre capacité à bien gérer la ferme.

- Le partage des tâches

Avec cette expansion nous devons engager un travailleur additionnel. Le problème du travail des fins de semaine se pose. Avant, c'était Irja et moi qui travaillions la fin de semaine, mais maintenant nous ne pourrions plus suffire à la tâche. Nous savons aussi qu'il est difficile de trouver une main-d'oeuvre stable au niveau agricole. Nous croyons que la stabilité de la main-d'oeuvre est un facteur clé dans la réussite d'une entreprise. Nous décidons donc que nos travailleurs auront leurs fins de semaine libres et nous allons trouver des gens à temps partiel pour ces journées.

Nous décidons aussi que si nos employés travaillent cinq jours par semaine, il serait peut être temps que nous envisagions la même chose.

Une fois l'expansion réalisée, Irja doit modifier son travail. En effet, la charge d'un poulailler de ponte est trop accaparente pour lui permettre de suivre adéquatement ce qui se passe dans les autres poulaillers. Elle décide donc de prendre en charge le poulailler en période d'élevage afin de garder suffisamment de temps pour superviser ce qui se passe dans les deux poulaillers en ponte.

Irja a maintenant quatre employés, deux à temps plein et deux à temps partiel. Elle ne peut plus faire le travail à leur place s'il n'est pas exécuté selon ses exigences. Pour nous assurer que les employés réalisent ce que nous demandons nous décidons de donner les raisons pour lesquelles le travail doit être exécuté de telle ou telle manière.

L'avantage de cette méthode est qu'à chaque fois que le travail n'est pas accompli de la façon désirée, au lieu d'aller engueuler le travailleur parce que le travail n'est pas bien fait, on lui demande: "Tu te rappelles pourquoi je voulais que tu exécutes cette tâche de cette façon?" Bien souvent, il se rappelle le procédé et nous n'avons qu'à lui dire: "Si tu le sais pourquoi tu ne le fais pas?". Le résultat dans bien des cas est immédiat et le lendemain le travail s'effectue correctement.

Cette façon de procéder établit en même temps un dialogue avec l'employé et celui-ci se sent respecté et parfois il émet des suggestions ou des arguments qui font réfléchir. Ainsi Gérard nous proposa d'installer des courroies pour transporter les oeufs plutôt que d'utiliser des paniers. Irja le charge de mettre son idée à exécution. Il le fit et après l'avoir essayé nous avons décidé d'équiper le 2e poulailler de la même façon. Avec cet équipement, le travail devient beaucoup moins difficile physiquement et tous en bénéficient, les employés et nous aussi.

Irja est maintenant à la tête d'une entreprise qui fonctionne relativement bien et son souci est de toujours maintenir ses résultats d'élevage au-dessus de la moyenne provinciale, en fait elle ne veut rien de moins que d'être la meilleure productrice. Peu importe le nombre de poules qu'elle produit, pour elle, le fait de ne pas exécuter toutes les tâches et d'en déléguer une partie n'est pas une raison pour justifier une baisse de rendement.

De mon côté, je l'appuie du mieux que je peux mais mon travail est très accaparant à cette époque, de sorte qu'Irja devient très autonome. C'est elle qui assume une partie du travail de comptabilité que j'assumais sans pour autant délaisser son travail dans les bâtiments.

3. MON ÉTABLISSEMENT A TEMPS PARTIEL

C'est en janvier 1984 que se présente à nouveau la possibilité d'acquérir une autre ferme. Il s'agit d'une ferme qui comprend 2 poulaillers, un d'une capacité de 5 000 pondeuses et l'autre d'une capacité de 3 000 pondeuses. Irja ne peut acheter la ferme car les règlements du plan conjoint l'en empêchent et, de plus, nous devons nous décider rapidement car il y a d'autres acheteurs intéressés à acquérir cette ferme. La ferme est située à 20 kilomètres de celle d'Irja. Dès lors il devient évident que nous devons avoir un employé très fiable pour s'occuper de la ferme.

Notre première analyse démontre que si nous achetons cette ferme il faudra en modifier le fonctionnement. En effet, un poulailler de 3 000 pondeuses ne génère pas assez de revenu pour payer un salaire raisonnable à un employé supplémentaire. Par contre, nous réalisons que ce petit poulailler pourrait nous servir comme poulailler d'élevage. En élevant les poulettes de

un jour jusqu'à 16 semaines, cela nous permet de faire deux élevages de poulettes pour l'exploitation d'Irja et un élevage pour la nouvelle ferme. Cette alternative est intéressante du fait que la capacité de production des poulaillers d'Irja est augmentée de 30%. Du même coup, les revenus sont aussi augmentés, ce qui justifie le salaire que nous devons payer. Jusqu'ici tout est donc en place, il ne manque que l'employé.

Finalement, nous avons engagé en tant qu'employé l'ancien propriétaire de la ferme. Nous convenons qu'il gérera la ferme au complet, un peu comme si rien n'était changé, mais qu'il devra modifier sa méthode de travail. Nous croyons que ces modifications sont nécessaires afin d'améliorer les rendements.

Une fois toutes ces étapes franchies, j'achète personnellement la ferme. Au début je visite les élevages à toutes les semaines. Je corrige plusieurs points techniques, les résultats sont étonnants. Auparavant, la moyenne de production était d'environ 106 poussins par poule et je termine le premier troupeau avec une moyenne de 112 poussins par poule. Question négociation salariale, j'ai proposé deux choix à l'employé, une augmentation substantielle de son salaire de base ou une augmentation équivalente à 1% de plus que le taux d'inflation et une participation au profit net après impôt. Il a préféré la formule avec participation au profit et aujourd'hui, je dirais que son augmentation salariale représente une somme annuelle d'environ 6 000\$. Le travail est bien fait, les rendements sont excellents et l'employé jouit d'une grande latitude. Il répare et achète tout ce dont il a besoin sans devoir demander l'autorisation à moins que la dépense excède 500\$. Il peut embaucher des personnes à l'occasion sans demander la permission. Je dirais qu'aujourd'hui, cette ferme fonctionne de façon autonome et ma présence n'est absolument pas nécessaire, tout fonctionne très bien sans moi.

Cependant, l'acquisition de cette ferme a commencé à me poser des problèmes avec mes compagnons de travail. On chuchote que mon activité agricole me déconcentre et que l'intérêt pour mon travail s'en trouve diminué. Il est vrai que toutes ces activités constituaient une somme de travail importante.

4. L'IMPLANTATION D'UNE NOUVELLE TECHNOLOGIE: L'OCCASION DE M'IMPLIQUER A PLEIN TEMPS EN AGRICULTURE

En avril 1985, nous avons pris connaissance de la technique d'insémination artificielle qui est utilisée en France. Cette technique suscita un intérêt très vif pour Irja et moi et nous nous procurons toute la documentation disponible à ce sujet. Irja regarde l'aspect technique de cette technologie et moi je regarde l'aspect économique. Irja constatait alors que tout allait bien dans sa production; il n'y avait plus beaucoup de défis à relever si ce n'était que de maintenir les rendements de production à leurs hauts niveaux. Ainsi, elle voyait dans ce projet un nouveau défi pour elle.

De mon côté, j'arrivais à la conclusion que cette technologie de l'insémination semblait montrer un avantage économique très marqué, à condition d'obtenir les résultats publiés dans les diverses études consultées et d'utiliser des poules naines.

Nous décidons donc, d'un commun accord, de faire une demande de subvention dans le cadre du programme fédéral de l'aide à l'implantation de nouvelle technologie.

C'est à ce moment qu'une décision s'impose pour moi. Ce projet est d'envergure et il est évident que je ne peux pas bâtir le projet et conserver mon emploi. Je fais donc une demande de congé sans solde d'une année et le 30 juin 85, je quitte mon emploi.

Il nous faut réorganiser le travail. Mes tâches seront de bâtir le projet d'insémination, d'améliorer la tenue des livres et du registre d'élevage, de suivre les élevages de poulettes, de m'occuper de tout le personnel et d'effectuer tous les achats. Nous convenons que les travaux manuels, tels que ramasser les oeufs ou faire le ménage des poulaillers, sont des travaux que je ne dois pas effectuer car Irja considère que je gaspillerais alors mon potentiel.

Cette décision de quitter mon emploi fut particulièrement difficile à mettre en application. Le plus difficile était d'accepter de ne plus être le soutien de famille: c'est-à-dire de ne pas générer d'entrée de fonds pour payer les dépenses hebdomadaires et de devoir demander à Irja de l'argent à l'occasion. Un autre aspect particulièrement difficile fut de passer mes journées à élaborer la demande de subvention: soit à mon bureau, soit au téléphone, soit à Québec ou ailleurs afin de rencontrer des personnes ressources. Pendant ce temps, Irja travaillait du matin jusqu'au soir dans les poulaillers et son travail était épuisant physiquement. Je me sentais coupable d'une telle situation et pour me déculpabiliser j'ai augmenté mon nombre d'heures de travail. Comme je ne travaillais pas beaucoup physiquement, l'effet de travailler plus d'heures me permettait d'avoir la conscience tranquille, mais tout de même pas à 100%.

Irja s'est sentie soulagée lorsque j'ai commencé à travailler à plein temps à la ferme. Elle n'était plus gênée de me demander d'effectuer certaines tâches. Auparavant elle ne le faisait pas tout le temps de peur de nuire au travail que j'effectuais à l'extérieur. En contrepartie, Irja était agacée par le fait que je travaillais autant d'heures, car pour elle le travail que j'effectuais était normal puisqu'elle savait qu'elle ne pouvait pas le faire.

J'avais aussi à supporter le stress de l'attente et la peur de l'échec. Je me demandais comment Irja réagirait si je n'obtenais pas la subvention et que de travail perdu de ma part si je ne réussissais pas.

C'est finalement en octobre 1985 que M. André Charland d'Agriculture Canada m'annonçait par téléphone l'acceptation de notre projet. Cette nouvelle m'a procuré une sensation difficile à exprimer, c'était un peu comme si je venais de gagner la coupe Stanley.

Une fois le projet accepté, j'ai passé la majeure partie de mon temps à la réalisation de celui-ci tout en continuant de m'occuper des autres tâches que nous avions définies. L'enthousiasme au travail a remplacé le sentiment de culpabilité du début. La période dite de "construction" s'est très bien déroulée, je dois avouer que nous avions sous-estimé certains postes de dépenses, notamment l'aménagement de la bâtisse, la ventilation, et l'électricité. Nous avons comme tout bon gouvernement défoncé le budget. Cependant, je crois que nous possédons maintenant un poulailler bien construit et bien équipé.

Débute ensuite la période du premier élevage. On pourrait appeler cette période, la "déprime". Rien ne va, le troupeau ne pond pas bien et l'éclosion est très mauvaise; nous éprouvons des problèmes avec le système d'alimentation. De plus, nous perdons deux employés qui travaillaient pour nous depuis au moins trois ans et en cours de route une personne qui faisait l'insémination nous quitte.

Plusieurs spécialistes viennent nous rencontrer et essaient de trouver des solutions à nos problèmes, mais sans résultat. Un couvoir nous avise qu'il ne renouvellera pas son contrat d'oeufs. Nous devons selon le protocole du projet avoir pour le deuxième

troupeau des poules nanifiées. Aucun couvoir ne veut acheter les oeufs de ces poules. Nous avons quelques problèmes avec les représentants d'Agriculture Canada au niveau de l'interprétation du protocole. Après discussion, la subvention est tout de même déboursée. De plus, Irja subit une perte monétaire importante avec le premier élevage et, finalement, la fin de mon année sans solde approche.

Une décision s'impose, Irja et moi sommes d'accord pour poursuivre le projet; nous trouvions ridicule l'idée d'abandonner le projet pour deux raisons. Premièrement, le fait d'interrompre l'expérience aurait été un gaspillage de fonds publics et on ne pouvait pas se résigner à dire aux gens qui avaient placé leur confiance en nous que c'était fini. Ensuite, la deuxième raison, l'expérience acquise avec le premier troupeau nous permettait de croire que nous possédions maintenant le savoir qui devait nous assurer de meilleurs rendements dans le prochain élevage.

Le fait de continuer l'expérience impliquait aussi que je quitte définitivement mon emploi à l'extérieur de l'agriculture. Cette décision fut facile à prendre car nous avions tous les deux le goût de poursuivre ce défi. Bien que l'année que nous venions de passer ait été extrêmement difficile, nous avons quand même apprécié le fait de travailler ensemble. Nous désirions tous deux continuer de la même façon.

Une fois la décision prise, il fallait renégocier avec Agriculture Canada le protocole que nous avions signé. Heureusement, les négociations furent faciles, les gens ont fait preuve d'une excellente compréhension et nous en sommes rapidement venus à un accord acceptable pour les deux parties. Cet accord nous permet de poursuivre l'expérience tout en minimisant le risque financier au niveau des pertes que nous pourrions subir. Cette entente est sécurisante et c'est de nouveau avec enthousiasme que nous recommençons.

Irja révisé toutes ses observations et planifie la façon de procéder avec le nouveau troupeau. De mon côté, je dois trouver un contrat pour les oeufs. Mais Irja est toujours sans réponse face aux problèmes de la technique d'insémination. Nous décidons donc d'aller visiter la compagnie ISA qui a des installations à Gainesville en Georgie (U.S.A). Ils travaillent avec la technique d'insémination et nous pensions qu'ils étaient en mesure de nous aider.

Nous réalisions aussi qu'il était nécessaire, pour continuer et mener à terme ce projet, d'utiliser des poules de souches naines. Malheureusement, aucun couvoir ne veut de ces poules, craignant que la performance des poussins ne soit pas aussi bonne que ce qu'ils obtiennent actuellement.

Etant dans une impasse avec la mise en marché des poules naines, je me tourne alors vers le gouvernement provincial pour lui soumettre un projet de recherche pour le testage de la descendance. Le projet est accepté.

La performance du deuxième élevage s'améliore, surtout au niveau de l'éclosion, mais nous avons encore beaucoup de problèmes avec la ponte. Il devient rapidement évident que nous nous dirigeons vers une autre perte financière. Qu'à cela ne tienne, nous sommes très encouragés. Irja a réussi à améliorer les résultats au niveau de l'éclosion et elle est assurée de résoudre les problèmes de ponte à l'élevage suivant. Entre temps, nous avons gagné du temps et j'ai réussi à vendre de la poule naine à un couvoir. Nous sommes donc prêts à entreprendre le troisième élevage avec encore beaucoup d'optimisme.

Concurremment à tout ce cheminement, la décision de quitter mon emploi m'obligeait d'une certaine façon à me départir des avoirs que je possédais à l'intérieur de la compagnie pour

laquelle je travaillais. Cette disposition d'actifs m'a permis de réaliser un bon bénéfice. Avec ce bénéfice, j'ai acheté un micro-ordinateur et un nouveau poulailler et j'ai aussi construit une nouvelle résidence familiale. Ne vous méprenez pas, je n'ai pas tout payé comptant. J'ai utilisé cette rentrée de fonds de façon à planifier de bons emprunts tout en gardant un rendement satisfaisant aux actifs vendus.

5. L'EXPANSION DE MON EXPLOITATION EN CO-PROPRIÉTÉ

En juillet dernier, j'ai décidé d'investir dans une porcherie. J'en ai parlé à Irja et elle m'a rappelé que je peux faire ce que je veux avec mon argent.

Cette fois mon approche est différente, je ne veux pas être le propriétaire unique car j'ai compris que je suis un gestionnaire et le rôle du gestionnaire est justement de gérer une entreprise avec des gens compétents qui exécutent le travail. Il ne s'agit pas pour moi de valoriser ou dévaloriser qui que ce soit. Je veux tout simplement démontrer que pour réussir vous devez posséder les deux qualités: tout d'abord être un bon exécutant et deuxièmement être un bon gestionnaire. C'est pourquoi, j'ai décidé d'avoir des partenaires dans la porcherie plutôt que des employés. Ainsi les tâches sont bien définies et chacun travaille à canaliser ses efforts dans le domaine où il peut le mieux exploiter son potentiel.

Ce mode de gestion présuppose un niveau de confiance assez élevé entre les partenaires. Bien que l'expérience soit nouvelle, tout se déroule assez bien jusqu'à maintenant.

Voilà, vous connaissez maintenant l'évolution de nos entreprises du début jusqu'à ce jour. J'ai essayé jusqu'à maintenant de vous faire vivre notre progression avec nos joies et nos déceptions. Notre histoire vécue s'arrête ici. J'espère qu'elle

vous aura apporté quelque chose de positif.

6. CONCLUSION

L'histoire étant terminée, laissez-moi élaborer les principes de base que nous avons suivis tout au cours de notre cheminement personnel et commercial. Je crois que ce sont ces principes qui ont assuré notre réussite et éliminé les conflits personnels.

1. La confiance mutuelle représente le premier principe. C'est-à-dire qu'il faut être convaincu que l'autre donne 100% de ce qu'il peut faire et qu'il est le plus compétent dans la sphère d'activité où il oeuvre.
2. Le dialogue permet de conserver l'enthousiasme au travail. Ce qui semble un problème insurmontable pour moi n'est rien pour Irja et les problèmes d'Irja ne sont rien d'insurmontable pour moi. Cela a pour résultat de toujours garder l'espoir de trouver une solution.
3. Le fait que nous possédons séparément nos fermes nous permet d'être d'accord sur un principe, mais en désaccord sur la manière de l'appliquer. Les résultats obtenus déterminent celui qui avait raison ou celui qui avait tort.
4. L'optimum de profit n'est pas le but que nous poursuivons, je dirais plutôt que c'est l'optimum de satisfaction personnelle avec un profit raisonnable.
5. Nous ne cherchons jamais à l'extérieur les raisons de notre réussite ou de notre échec, c'est ce que j'appelle l'affirmation de soi. Nous sommes les acteurs principaux de nos décisions.
6. Ne jamais faire un investissement où nous sommes impli-

qués tous les deux sans être tous les deux d'accord.

7. Ces principes sont ceux que nous avons respectés en temps que mari et femme et en tant que partenaires dans une entreprise commerciale. Je crois sincèrement que ce sont eux qui nous ont assuré une progression constante ainsi qu'une expansion harmonieuse.

- La relation avec les employés

1. Il faut admettre qu'ils n'ont pas le même intérêt que nous et que leur façon de travailler et leur rythme de travail sont différents du nôtre.
2. Il est plus important de les féliciter lorsqu'ils travaillent bien que de les engueuler lorsqu'ils travaillent mal.
3. Il faut savoir écouter ce qu'ils ont à nous dire.
4. Il faut découvrir les secteurs d'activités où ils ont le plus de potentiel et les orienter dans ce sens.
5. Une bonne façon de les stimuler est de publier les résultats qu'ils obtiennent, il se développe un esprit de compétition entre eux.

Nous n'avons pas la prétention d'être le modèle à suivre, mais nous croyons que vous pouvez profiter de notre expérience et de nos principes de base afin d'améliorer votre efficacité.

Je vous remercie de votre attention et je suis à votre disposition si vous désirez d'autres explications.

**LE RETRAIT D'UN OU DES PARTENAIRES
DANS UNE CO-EXPLOITATION**

Conférence présentée le 19 avril 1988
dans le cadre du Colloque provincial
sur la co-exploitation en agriculture

Préparée par

Robert Mc Laughlin, LL.L, M. Fisc., C.A.
Harel, Drouin, Villeneuve et Associés, C.A.

LE RETRAIT D'UN ASSOCIÉ D'UNE
CO-EXPLOITATION AGRICOLE

PAR

ROBERT MC LAUGHLIN, LL.L., M. FISC., C.A.
HAREL, DROUIN, VILLENEUVE ET ASSOCIÉS, C.A.
JOLIETTE

NOTE: Nous tenons sincèrement à remercier Me Évelyne Préville, avocate de la firme d'avocats Ratelle & Ratelle & associés, avocats de Joliette, sans qui cette conférence n'aurait pu être donnée. TOUTEFOIS, cette dernière ne saurait être tenue responsable du contenu de la présente conférence.

INTRODUCTION

D'un point de vue pratique, couramment, dans le domaine agricole, des co-exploitations se forment dans le but de réclamer des subventions comme la subvention dite "d'établissement"...

TOUTEFOIS, trop souvent, certains inconvénients légaux ne sont pas considérés, vu souvent l'ignorance des gens.

Dans le cadre de la présente conférence, dans un premier temps, nous analyserons sommairement les formes de la co-exploitation agricole.

Dans un second temps, nous analyserons, sommairement les facteurs à considérer lors de l'admission d'un associé, que celui-ci soit le conjoint, le conjoint de fait ou tout autre associé.

Dans un troisième temps, nous soulèverons les problèmes susceptibles de se produire lors d'un retrait.

Finalement, nous appliquerons des solutions susceptibles de pallier à ces problèmes.

A) FORMES DE CO-EXPLOITATION AGRICOLE

Avant d'énumérer les facteurs à considérer lors de l'admission ou non d'un associé, il convient, dans un premier temps, d'analyser succinctement les formes d'organisation de la co-exploitation agricole, afin de déterminer les implications des "associés" dans chaque catégorie de co-exploitation agricole.

En résumé, ces formes peuvent se présenter comme suit:

1) SOCIÉTÉ AGRICOLE

Une société se veut un regroupement de personnes exploitant une entreprise en commun dans un but lucratif...

En fait, une société implique chacun des critères suivants:

- Un contrat, qui peut être verbal (un contrat écrit est toujours recommandé);
- Un apport dans la société: des biens, des services, un achalandage, etc...
- Une participation aux profits... participation qui entraîne une obligation de partager les pertes; et,

- Finalement, une "affecto societis", i.e. une intention de créer une société, élément le plus primordial.

Il existe plusieurs catégories de sociétés, mais le genre de société habituellement rencontré est une société en nom collectif.

En principe, les biens, actifs et passifs, sont regroupés dans la société.

Le principal inconvénient, si l'on peut parler d'inconvénient, en est un de "risque".

En effet, tous les associés, dans une société en nom collectif, sont conjointement et solidairement responsables des dettes de la société.

Par exemple, si M. A et M. B sont associés de la société AB et que l'un des créanciers de la société veut poursuivre la société pour non paiement d'une dette, ce dernier peut poursuivre A ou B, ces deux associés étant conjointement et solidairement responsable des dettes de la société.

Si ce créancier poursuit A, ce dernier peut se retourner contre son associé B pour sa part, mais si celui-ci est insolvable, A est entièrement responsable de la créance de la société.

Au point de vue fiscal, le principal élément qu'il faut considérer consiste au fait que l'amortissement fiscal doit se prendre au niveau de la société, non au niveau des associés.

De ce fait, la décision ou non de réclamer de l'amortissement fiscal est globale et implique tous les associés: l'un ne peut en réclamer et l'autre pas: c'est tout ou rien...

Ainsi: nous retenons: risque et amortissement fiscal.

2) L'ENTREPRISE EN PARTICIPATION (JOINT VENTURE)

L'entreprise en participation se distingue de la société si les "associés" conservent leurs biens et s'entendent pour ne pas former une société tout en convenant de se partager les profits.

Chacun a ses biens, son encaisse, etc... et il n'y a pas réunion de biens, etc...

La démarcation entre entreprise en participation et société est si mince au Québec que le principal danger de l'entreprise en participation consiste au fait qu'elle peut être considérée comme société vis-à-vis les tiers avec tous les inconvénients que cela comporte: notamment la responsabilité des associés.

D'un point de vue fiscal, chacun peut réclamer l'amortissement fiscal sur ses biens, à sa discrétion du fait que l'on ne parle pas de société.

3) LA COMPAGNIE

A l'égard de la compagnie, retenons qu'il s'agit d'une personne ou entité légale et distincte de ses membres et possédant une personnalité juridique.

Parce que la compagnie est une personne, celle-ci a un taux d'imposition et des règles fiscales qui lui sont propres, autres que les actionnaires qui sont des particuliers...

Si en tant qu'actionnaire, je m'associe avec un associé, je m'associe avec ce dernier en tant qu'actionnaire...

B) FACTEURS A CONSIDÉRER LORS DE L'ADMISSION D'UN ASSOCIÉ

1) ASSOCIÉ AUTRE QUE LE CONJOINT DE FAIT

Lorsqu'un agriculteur, tout dépendant de la forme de co-exploitation agricole déjà décrite, désire s'associer avec une personne autre que son conjoint de fait, comme l'un de ses enfants, différents critères ou facteurs devraient être considérés.

Et ces facteurs dépendent de la catégorie d'associé que l'on veut avoir: s'agit-il d'un associé actif ou d'un associé passif???

Parmi les principaux facteurs considérons les suivants:

- COMPATIBILITÉ DES ASSOCIÉS

L'association, c'est comme un mariage: si deux personnes ne s'entendent pas, pourquoi se marier?

- APTITUDE DE L'ASSOCIÉ

L'associé est-il apte à remplir le rôle qu'on veut lui donner?

- CAPACITÉ D'ADMINISTRER ET D'AGIR EN "HOMMES D'AFFAIRES"

- SON AGE: l'associé est-il trop jeune? Est-il assez mûr?

- RISQUE

L'associé sera-t-il susceptible d'accepter les risques de l'association d'affaires, comme dans le cas de la société en nom collectif?

Des gens resteront employés le reste de leur vie...

- FINANCEMENT

L'associé est-il capable de financer son association et/ou a-t-il les reins assez solides pour rencontrer les échéances?

- CAPACITÉ DE TRAVAIL

L'associé actif veut-il faire du 9:00 am à 5:00 pm: ou a-t-il la santé pour rencontrer les charges de travail?

- ETC...

En plus de ces facteurs, bien souvent, le lien de parenté sera aussi considéré... Mais alors il s'agit d'un facteur purement affectif et non nécessairement rationnel...

2) LE CONJOINT EN TANT QU'ASSOCIÉ

Lorsque l'on désire s'associer à son conjoint, des facteurs plus délicats doivent être considérés...

Mais, avant toute chose, il faut tenir compte de certains facteurs légaux dont les suivants: le régime matrimonial, le concept de "prestation compensatoire", et les effets d'une séparation et/ou un divorce.

SEULEMENT lorsque ces facteurs auront été considérés, seulement là, l'on pourra déterminer si le conjoint peut devenir ou non notre "associé"... s'il ne l'est pas déjà.

2.1) FACTEURS DITS LÉGAUX

2.1.1) LE RÉGIME MATRIMONIAL

Le régime matrimonial viendra influencer sur la décision ou non de s'associer avec son conjoint. Par exemple, si l'un des conjoints est déjà propriétaire de la moitié des

biens, ce seul fait pourra inciter les deux conjoints à s'associer ensemble...

Pour ces raisons, il est important de déterminer le régime matrimonial qui s'applique à la situation de chacun ainsi que la propriété des biens de chacun des conjoints, selon son régime matrimonial.

2.1.1.1) CATÉGORIES DE RÉGIMES MATRIMONIAUX

Dans les faits, il existe, grosso modo, trois (3) catégories de régimes matrimoniaux:

- a) LE RÉGIME DE LA COMMUNAUTÉ DE BIENS: en général, qui s'applique aux conjoints mariés avant le 1er juillet 1970, sans contrat de mariage;
- b) LE RÉGIME DE LA SOCIÉTÉ D'ACQUÊTS: en général, s'adressant aux conjoints mariés après le 1er juillet 1970, sans contrat de mariage;
- c) LA SÉPARATION DE BIENS: Un contrat de mariage peut comprendre le régime de la communauté de biens et/ou le régime de la société d'acquêts mais bien souvent, il implique le régime de la séparation de biens...

2.1.1.2) PROPRIÉTÉ DES BIENS MATRIMONIAUX

2.1.1.2.1) LE RÉGIME DE LA COMMUNAUTÉ DE BIENS

Au niveau de la communauté de biens, il existe, en résumé, deux catégories de biens: les biens propres et les biens communs que le mari, bien souvent, aura le droit d'administrer, sauf certaines exceptions...

a) LES BIENS COMMUNS

Règle générale, les biens communs comprennent les biens suivants:

- Les biens meubles possédés par les conjoints lors de la célébration du mariage;
- Les biens meubles acquis après le mariage, sauf si acquis par succession, legs ou donation et que le donateur ou testateur a exprimé qu'ils étaient propres;
- Les biens immobiliers acquis à titre onéreux après le mariage;
- Certains immeubles donnés ou légués aux conjoints.

b) BIENS PROPRES

Au niveau des biens propres, retenons qu'ils comprennent les biens immeubles acquis avant le mariage, ainsi que certains biens immeubles donnés ou légués aux conjoints durant le mariage...

2.1.1.2.2) LE RÉGIME DE LA SOCIÉTÉ D'ACQUETS

Au niveau de la société d'acquêts, les deux catégories de biens sont les biens propres et les biens acquêts, biens que chacun des conjoints administrera durant le régime s'il en est propriétaire. A la fin du régime, que ce soit lors d'une séparation et/ou d'un divorce, les acquêts devront être soumis au partage...

a) LES BIENS PROPRES

Règle générale, les biens propres comprendront les biens que chacun des conjoints possèdera lors du mariage.

b) LES ACQUETS

Grosso modo, les acquêts comprendront les biens acquis après le mariage, sauf, certaines exceptions.

2.1.1.2.3.) LE RÉGIME DE LA SÉPARATION DE BIENS

Habituellement, dans le cadre de la séparation de biens, ceux-ci sont la propriété de celui des conjoints qui en est propriétaire, exception faite des dispositions explicites du contrat de mariage...

2.1.1.3) REGLES FISCALES

Au niveau fiscal, il y a lieu de retenir que le fisc ne considère nécessairement pas que deux conjoints sont associés même s'ils sont mariés sous le régime de la communauté de biens et/ou de la société d'acquêts.

Ainsi, si M. A, marié sous le régime de la communauté de biens, exploite seul son entreprise agricole, les revenus en découlant seront imposés entre les mains de M. A, sauf si M. A est associé, du point de vue fiscal et légal, à son conjoint...

2.1.2) LE CONCEPT DE LA "PRESTATION COMPENSATOIRE

Depuis 1982, un nouveau concept est né, celui de la "prestation compensatoire".

Ce concept fait en sorte que lors d'une séparation et /ou d'un divorce, le tribunal peut ordonner à l'un des conjoints de payer à l'autre, en compensation de l'apport en biens et en services de ce dernier à l'enrichissement du patrimoine de son conjoint, une prestation payable au comptant ou par versements, en tenant compte, notamment, des avantages procurés par le régime matrimonial et le contrat de mariage.

Ainsi, si deux conjoints sont mariés sous le régime de la séparation de biens, et qu'il peut être démontré, par exemple, que l'un des conjoints s'est enrichi indûment par rapport à l'autre, en raison des services et biens apportés par ce dernier, l'autre conjoint pourrait réclamer une prestation compensatoire.

De ce fait, dans le domaine agricole, si l'un des conjoints peut démontrer qu'il a toujours travaillé dans l'entreprise agricole sans jamais recevoir de salaire et que ce dernier démontre que son autre conjoint a enrichi son patrimoine de ce fait, cet autre conjoint pourrait être tenu de payer au premier une prestation compensatoire...

2.1.3) DROIT D'HABITATION A LA RÉSIDENCE PRINCIPALE

Il ne faut pas oublier qu'un conjoint peut faire enregistrer un droit à la résidence principale, durant le mariage, mesure qui fait en sorte que la résidence principale ne pourra être aliénée et/ou hypothéquée sans l'accord dudit conjoint.

2.1.4) LES EFFETS D'UNE SÉPARATION ET/OU D'UN DIVORCE

Lors de l'admission du conjoint à une société, les effets possibles d'une séparation et/ou un divorce devront être considérés.

Ainsi, si deux conjoints sont mariés sous le régime de la communauté de biens et/ou le régime de la société d'acquêts, sans être associés, dans une société, la séparation et /ou le divorce pourrait signifier un partage des biens communs et/ou des acquêts, avec le spectre, si l'on peut utiliser ce terme, de la prestation compensatoire.

Quant aux conjoints mariés sous le régime de la séparation de biens, l'on devra alors tenir compte de la prestation compensatoire...

Si, au contraire, les conjoints sont associés et sont régis par une convention d'achat-vente et/ou un contrat de société, lors d'une rupture, ladite convention d'achat-vente et/ou le contrat de société pourrait alors régir les relations "commerciales" des conjoints qui pourraient y être contraints...

2.2) AUTRES FACTEURS

En même temps qu'il y aura lieu de considérer les facteurs légaux déjà décrits, il faudra aussi considérer d'autres facteurs dont certains sont énumérés au point B.1.

En fait, lors de l'admission du conjoint en tant qu'associé, le conjoint, propriétaire de l'entreprise agricole, devra considérer l'interaction de ces facteurs.

Plus particulièrement, retenons les aspects suivants:

- SI L'AGRICULTEUR EST MARIÉ SOUS LE RÉGIME DE LA COMMUNAUTÉ DE BIENS et que la ferme, dans son entité, constitue un bien commun, l'association ne fera qu'entériner cette situation. TOUTEFOIS, les créanciers de la société pourraient alors poursuivre l'autre conjoint et même saisir ses biens propres...

- SI, DANS LA MEME SITUATION, LA FERME CONSTITUE UN BIEN PROPRE A L'UN DES CONJOINTS, l'association pourra faire en sorte de rendre, dans une certaine mesure, la ferme comme bien commun...

Dans ce cas, bien souvent, lors de l'association, le conjoint propriétaire de la ferme en tant que bien propre, donnera une partie de ses biens à son autre conjoint et les deux conjoints, par la suite, apporteront ces biens à la société... Les deux associés auront alors droit aux revenus et au capital de la société, tout dépendant du contrat de société.

- SI L'AGRICULTEUR EST MARIÉ SOUS LE RÉGIME DE LA SOCIÉTÉ D'ACQUETS, et que la ferme constitue un acquêt du mari, il y a lieu de comprendre que les dettes agricoles sont la responsabilité du mari même si elles affectent les acquêts sur lesquelles l'épouse a un droit... L'association, sous forme de société, rendra alors l'épouse responsable des dettes de la société, même sur ses biens propres et sur ses acquêts.

- SI L'AGRICULTEUR EST MARIÉ SOUS LE RÉGIME DE LA SOCIÉTÉ D'ACQUETS et que la ferme constitue un bien propre du mari, l'association, sous forme de société rendra alors l'épouse responsable des dettes de la société, ... avec tout ce que cela entraîne...
- SI LES CONJOINTS SONT MARIÉS SOUS LE RÉGIME DE LA SÉPARATION DE BIENS, parce qu'ils ont voulu maintenir un objectif de chacun ses dettes, chacun ses biens, l'association pourra compromettre cet objectif... sous réserve de l'application du concept de la prestation compensatoire...
- LA STABILITÉ DU MARIAGE

Si les deux conjoints vivent un mariage instable, pourquoi penserait-on à l'association?

- LE RISQUE

Comme déjà soulevé, le risque sera l'un des critères déterminants: l'épouse, par exemple, voudra-t-elle accepter les risques de la société agricole???

- AUTRES FACTEURS

Les autres facteurs comprendront: l'âge du conjoint, son aptitude, sa capacité d'administrer et d'agir en "homme d'affaires", sa capacité au travail, etc...

Si le conjoint travaille déjà dans l'entreprise agricole, son autre conjoint pourrait être tenté de l'associer: **MAIS ATTENTION AUX RISQUES.**

3) LE CONJOINT DE FAIT EN TANT QU'ASSOCIÉ

Sauf certaines exceptions, les lois actuelles ne reconnaissent pas la situation des conjoints de fait: chacun ses biens, chacun ses dettes, etc...

Ainsi, lors de la décision ou non de former une société, ces facteurs dits légaux déjà décrits applicables à des conjoints mariés ne s'appliquent pas ici.

Les facteurs qui s'appliqueront seront surtout ceux déjà décrits à l'associé autre que le conjoint...

De plus, la stabilité de la relation devra être considérée...

Dans cette optique, nous avons déjà rencontré une situation où deux conjoints de fait possédant chacun leurs biens et formaient une entreprise en participation (joint venture)... MAIS ATTENTION, le danger de pareille entreprise consiste au fait que cette entreprise peut être vue comme étant une société, avec tous ses avantages et inconvénients...

Même si les conjoints de fait ne peuvent soulever les dispositions déjà décrites applicables aux conjoints mariés et que l'un des conjoints de fait est seul propriétaire de la ferme, l'autre conjoint pourrait réclamer à ce dernier une partie de la ferme s'il prouve qu'il y avait une société de fait et/ou que le premier s'est enrichi indûment à ses dépens: tout est question de preuves...

C) PROBLEMES LORS DU RETRAIT

Si deux associés forment une société, et que rien n'est prévu lors d'un retrait, ces derniers peuvent vivre des situations inconfortables et rencontrer des problèmes insurmontables...

Ces différents problèmes s'appliquent selon chaque cas qui constitue un cas d'espèce...

1) PRINCIPAUX PROBLEMES

TOUTEFOIS, les principaux problèmes que deux associés agricoles peuvent rencontrer sont, souvent, les suivants:

- Que se passe-t-il au décès de l'un des associés?
- Que se passe-t-il si l'un des associés devient invalide?
Interdit? Disparaît? Insolvable?
- Que se passe-t-il si l'un des associés ne travaille plus?
- Que se passe-t-il si l'un des associés désire se retirer?
Quel est le prix demandé? Quelles conditions de vente s'appliqueront?
- Que se passe-t-il s'il y a discorde profonde ?
- Que se passe-t-il si, deux conjoints associés, se séparent?
Divorcent?
- Etc...

2) EXEMPLES

Personnellement, nous avons rencontré des situations où ces différents problèmes ont été soulevés...

Plus particulièrement, nous pensons aux situations suivantes:

2.1) DÉCES

- Deux frères avaient formé une société agricole. Suite à un accident, l'un d'eux est devenu interdit et sa part était "administrée" par la curatelle publique. Le second, dix ans après, a été victime du cancer...
- Deux frères avaient formé une société agricole et l'un d'eux est mort quelque temps après...

2.2) RETRAIT VOLONTAIRE

- Un père avait formé une société agricole avec son fils qui, deux ans après cette formation, a décidé de tout abandonner...
- Un associé d'une société agricole avait décidé de se retirer mais l'autre n'avait pas les moyens de l'acheter...

- Un associé d'une société agricole s'est retiré et a demandé le "gros prix" à l'autre associé...
- Un père avait formé une société agricole avec son fils, sa fille et son gendre, et ces deux derniers se sont séparés...

2.3) INVALIDITÉ

- Deux frères avaient formé une société agricole et l'un d'eux, suite à un accident, est devenu invalide...

2.4) FAILLITE

- Un père s'était associé avec son fils qui, peu de temps après, est devenu insolvable...

2.5) L'ABSENCE

- Un père s'était associé avec son fils marié et père de deux enfants... Suite à un coup de foudre, ce dernier a laissé la ferme et est parti, en ville, avec sa nouvelle flamme...

2.6) DISCORDE PROFONDE

- Un père s'est associé avec son fils qui a voulu diversifier l'entreprise agricole contre les objectifs de son père...

D) SOLUTIONS AUX PROBLEMES: LE CONTRAT DE SOCIÉTÉ ET LA CONVENTION D'ACHAT-VENTE

Pour pallier à ces situations, les palliatifs les plus recommandés consistent en un contrat de société et/ou une convention d'achat-vente entre les associés...

Dans ce cas, tous connaissent les règles du jeu à partir du début et, dans une situation de crise, ces documents pourront s'appliquer, s'ils sont bien rédigés...

Certains nous disent: Pourquoi prévoir ces contrats, tout va bien actuellement...?

Justement, ces contrats sont prévus pour prévenir le pire: mieux vaut prévenir que guérir...

Mais, encore faut-il, que ces contrats soient bien rédigés...

1) LA CONVENTION D'ACHAT-VENTE

1.1) DÉFINITION ET BUTS D'UNE CONVENTION D'ACHAT-VENTE

En résumé, une convention d'achat-vente se veut une convention régissant des relations entre des parties ayant pour principaux buts les suivants:

- Régler d'avance certains domaines dont: l'administration, les opérations et le financement de l'entreprise;
- Assurer un marché des parts de l'entreprise agricole;
- Prévoir d'avance ce qui se passe en cas d'invalidité de retrait volontaire, de discorde profonde, de décès, etc...

1.2) PRINCIPALES DISPOSITIONS D'UNE CONVENTION D'ACHAT-VENTE

Une convention d'achat-vente, bien rédigée, comprendra au minimum, les principales dispositions suivantes:

- a) FINANCEMENT DE L'ENTREPRISE AGRICOLE: au prorata;
- b) ROLE DE CHACUN DANS L'ENTREPRISE AGRICOLE:

c) ADMINISTRATION DE L'ENTREPRISE AGRICOLE:

d) DÉCES DE L'UN DES ASSOCIÉS;

- Bien souvent: obligation d'achat-vente;

- Le prix;

- Les conditions de vente;

- Le financement;

- Les garanties de l'acheteur;

- La déchéance du terme;

- Le défaut de paiement;

e) RETRAIT VOLONTAIRE: comprenant la discorde profonde;

f) INVALIDITÉ

- Option de l'autre;
- Le prix;
- Le financement;
- Les conditions de vente;
- Une assurance-maladie;
- Etc...

g) RETRAIT FORCÉ

- Les situations applicables: comprenant: l'insolvabilité, la négligence, etc...;
- Le prix;
- Le financement;
- Etc...

h) LA DURÉE DE LA CONVENTION

Etc...

3) LE CONTRAT DE SOCIÉTÉ

3.1) NÉCESSITÉ DU CONTRAT DE SOCIÉTÉ

Bien qu'une société puisse être valable même s'il n'y a pas de contrat de société, nous recommandons toujours pareil contrat, d'une part pour que la société soit opposable au fisc, et, d'une autre part, pour prévoir d'avance quelles relations les associés auront entre eux.

3.2) PRINCIPALES DISPOSITIONS A PRENDRE

Certains juristes préfèrent uniquement un contrat de société comme d'autres préfèrent, à la fois, un contrat de société combiné avec un convention d'achat-vente.

TOUT DÉPEND du contrat de société.

Ce contrat devra, en plus de prévoir les principales dispositions d'une convention d'achat-vente déjà décrites, stipuler les principales clauses suivantes:

- a) CONTINUATION DE LA SOCIÉTÉ MEME S'IL Y A DÉCES DE L'UN DES ASSOCIÉS
- b) DURÉE DE LA SOCIÉTÉ AGRICOLE;
- c) CLAUSE DE CONTINUATION DE LA SOCIÉTÉ AGRICOLE;
- d) TERME DE LA SOCIÉTÉ;
- e) CHOIX DE L'ANNÉE FISCALE DE LA SOCIÉTÉ AGRICOLE;
- f) ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ: qui et leurs devoirs;
- g) ADMISSION D'UN ASSOCIÉ;
- h) RETRAIT ET DÉCES D'UN ASSOCIÉ;
- i) CONTRIBUTION AU CAPITAL;
- j) DROIT AU REVENU ET AU CAPITAL;
- k) LIQUIDATION: procédures;
- l) APPORT DE CHAQUE ASSOCIÉ;

m) DEVOIRS DES ASSOCIÉ;

ETC...

CONCLUSION

Comme conclusion, l'on peut affirmer que des co-exploitations agricoles ne devraient pas se former à la légère...

Tout en pensant à la forme de la co-exploitation agricole, il y aura lieu de considérer les facteurs et critères déjà décrits, facteurs et critères qui varient selon que le nouvel associé est le conjoint, le conjoint de fait et/ou une autre personne.

Conscients des problèmes qu'un retrait d'une co-exploitation agricole peut entraîner, tous devraient envisager la rédaction d'une convention d'achat-vente et/ou d'un contrat de société dans le but de pallier à ces problèmes: mieux vaut prévenir que guérir...

"LE SHAREMILKING NEO-ZELANDAIS"

Conférence présentée le 19 avril 1988
dans le cadre du Colloque provincial
sur la co-exploitation en agriculture

Préparée par

Jacques Domingue, conseiller technique

COMMENT J'AI DÉCOUVERT LA NOUVELLE-ZÉLANDE

A l'occasion du Centenaire de la Confédération du Canada, en 1967, la Banque de Montréal avait organisé un concours aux cultivateurs, afin d'améliorer leur production. A ce moment-là, j'exploitais un élevage ovin dans la région de Granby. Mon projet était de promouvoir cet élevage au Québec. Ayant été un des 50 gagnants, je me suis retrouvé en Australie et en Nouvelle-Zélande, pour y faire un stage d'environ trois mois. J'ai traversé toutes les étapes de cet élevage, de la ferme jusqu'à la mise en marché. De retour au Québec, encore intéressé à l'agriculture, je me suis établi sur une ferme laitière, sans toutefois oublier mon séjour en Nouvelle-Zélande.

Et, c'est en 1972 que je suis parti avec ma famille dans ce petit pays, situé dans le Pacifique, près du Pôle Sud, au sud-est de l'Australie.

LES CONTRATS DE "SHAREMILKING"

En Nouvelle-Zélande, il existe différents genres de contrats de "Sharemilking": il y a le 29%, le 39% et le 50%. Le pourcentage représente la partie du "paye de lait" que le "sharemilker" reçoit. Généralement, ces contrats sont pour un minimum de 3 ans et un maximum de 5 ans.

La date désignée pour le début du contrat est le 1er juin, qui est le début de l'hiver. En Nouvelle-Zélande, les vaches sont au pâturage pendant toute l'année, pratique favorisée à cause du climat tempéré. Le vêlage se fait vers les mois de juillet et août, pour que la lactation corresponde au moment de la pousse d'herbe afin d'avoir un maximum de production par acre et non par vache. La production par vache est néanmoins importante également.

Le prix du lait de transformation est réglementé par le New Zealand Dairy Board. Au début de la saison, nous recevons une avance du prix final lequel sera déterminé vers la fin de la saison. A mesure que la Direction connaît le prix de vente des produits, nous recevons un prix plus important au kilo de gras.

LE 29%

Le 29% ne demande aucun investissement de la part du sharemilker. Son travail consiste seulement à s'occuper du troupeau, c.-à-d. la traite et l'élevage du remplacement. Pour que ce soit intéressant pour les deux parties, ce sont de gros troupeaux qui offrent le 29%, soit ceux de 200 vaches et plus. C'est une bonne façon pour accumuler du capital afin d'être capable de s'acheter un troupeau, en vue de s'établir sur une ferme offrant un 50% de sharemilking.

LE 39%

Le 39% est semblable au 29% à l'exception que le sharemilker doit faire les travaux de ferme et investir dans la machinerie agricole nécessaire; je dirais que ce contrat est le moins populaire.

LE 50%

Le 50% semble être le plus populaire. Le sharemilker achète un troupeau et possède sa machinerie agricole. Le propriétaire fournit une maison familiale ainsi que les facilités pour la traite.

LES AVANTAGES DU SHAREMILKING

Un des avantages d'être un sharemilker est d'être son propre

patron, en autant de bien respecter le contrat. S'il veut donner plus de temps à son troupeau, le sharemilker engage des contracteurs de ferme pour faire les travaux nécessaires. En Nouvelle-Zélande, les contracteurs de ferme sont disponibles toute l'année et à temps plein.

Le producteur de lait néozélandais accepte mal l'aide du gouvernement sous forme de subsides; il préfère recevoir un bon prix pour son produit payé à la barrière de la ferme. Il comprend bien que les subsides sont pris à même ses taxes et lorsqu'ils lui sont remis, on donne l'impression que c'est un cadeau!

Sur environ 15 000 producteurs de lait, il y a quelque 2 500 sharemilkers, qui prendraient la relève agricole laitière, en s'achetant une ferme, un jour.

Il existe une association de sharemilkers, qui est là pour amender les clauses des contrats et s'il y a lieu de faire des changements.

LE PRODUCTEUR DE LAIT NÉO-ZÉLANDAIS

Après avoir été moi-même un producteur de lait en Nouvelle-Zélande, pendant les derniers treize ans, voici le portrait que j'ai du Néo-Zélandais: Premièrement, le surnom qu'il a est: un FARM COCKY, ce qui veut dire que c'est une personne qui se pense importante, qu'elle est la colonne vertébrale du pays. C'était vrai jusqu'au moment où le pays a commencé à s'industrialiser, malgré que les produits agricoles représentent 85% de toutes leurs exportations.

Les outils principaux pour un bon sharemilker sont les suivants: un bon gérant de banque, un comptable public qui travaille pour lui et non pour le département des impôts, un

commerçant d'animaux représentant une compagnie nationale, qui prend soin de toutes ses transactions d'achat et de vente d'animaux, ce dernier s'occupant du transport et du paiement des transactions, un contracteur agricole qui fera ses travaux de ferme, tel que l'ensilage d'herbe et de foin, clôtures permanentes, épandage d'engrais chimiques, arrosage d'herbicides, etc, etc....!

Et, comme tous les bons producteurs de lait du monde entier; une bonne femme pour le remplacer lors de la traite, s'il lui arrive de rester trop longtemps au village et je n'ai pas besoin de vous dire où il était cet après-midi-là.

C'est une personne bien heureuse lorsqu'il pleut, car sa production dépend de la pousse d'herbe, n'utilisant aucune mou-
lée. S'il y a sécheresse, il devient soucieux!...

Le 20 de chaque mois, sa paye de lait est déposée directement à son compte de banque, mais il aime lui-même aller au vil-
lage pour payer ses comptes chez tous ses fournisseurs et finir sa randonnée à l'hôtel du coin.

Du moment qu'il peut se payer un sharemilker sur sa ferme, il le fait, car il aime mieux diviser ses revenus avec un share-
milker qu'avec les impôts. Lorsqu'un producteur de lait décide d'avoir un sharemilker sur sa ferme, c'est comme s'il devenait un
semi-retraité. C'est une façon de vivre qu'il se donne, pour avoir plus de temps à consacrer à lui-même, à sa famille et à leurs loisirs.

NOTRE EXPÉRIENCE DE SHAREMILKING EN NOUVELLE-ZÉLANDE

A notre arrivée en 1972, après avoir passé quelques mois à visiter le pays, nous avons signé un contrat de 29% avec 200 vaches sur 200 acres.

Comme le vèlage dure environ 6 semaines, notre entraînement a été assez dur. La traite prenait environ 2 heures et demie, dans un salon de traite où 10 vaches se faisaient traire à la fois. Le camion-citerne arrivait tous les matins à 7:30 précises.

Un an nous a suffi pour réaliser qu'avec l'aide financière de la banque, nous pouvions faire le changement pour 50%, question de vaincre l'inflation.

Après avoir fait plusieurs demandes pour un 50%, nous déménagions sur une ferme de 120 acres et faisions l'achat de 140 vaches. Ce contrat dura 3 ans. Nous faisions alors l'acquisition d'une petite ferme de 40 acres. Nous aurions pu faire un ou deux autres contrats de 3 ans pour avoir plus de capital, pour acheter une plus grande ferme, mais nos ambitions à ce moment-là étaient d'avoir un petit troupeau et faire autre chose, en même temps, pour gagner notre vie.

Le but principal du sharemilking est de DEVENIR PROPRIÉTAIRE DE SON ENTREPRISE A SON RYTHME! Dans notre cas, nous l'avons peut-être fait un peu trop vite, mais nous n'avons pas contribué beaucoup aux impôts personnels.

LE SHAREMILKING...AU QUÉBEC...POURQUOI PAS?

Il serait grand temps, à mon avis que le Québec adopte une formule de ce genre. On aurait seulement qu'à utiliser notre imagination pour mettre sur pied un tel système. Sans, ici, généraliser, un engagé de ferme à salaire hebdomadaire reste toujours un engagé qui fait son travail aux heures qui lui ont été désignées lors de son emploi. Et cet engagé n'est pas sans regarder ailleurs pour de meilleures conditions de travail. Donc, on ne sait jamais quand il donnera son avis de départ, et généralement, ce n'est pas durant les temps tranquilles...!

Introduire le sharemilking au Québec donnerait beaucoup plus de confiance en l'avenir agricole, à la relève ainsi qu'aux producteurs existants.

Le jeune couple intéressé dans l'agriculture, n'aurait pas peur de s'aventurer, car il saurait qu'avec les étapes du sharemilking, il pourrait, un jour, être propriétaire de son entreprise.

Et du côté des propriétaires existants, eux sauraient qu'un jour, quant ils seront prêts à prendre leur retraite ou semi-retraite, il y aurait dans les annonces de la Terre de Chez-nous, plus d'annonces de TERRE DEMANDÉE que de TERRE A VENDRE!

On connaît tous la loi de l'offre et de la demande: celui qui vend veut le plus haut prix possible et celui qui achète veut payer le moins cher possible.

Ce serait un sentiment de sécurité de savoir qu'un jour, le propriétaire pourrait avoir un prix réaliste pour son entreprise.

Et non, faire comme présentement le jeu d'une effeuilleuse de cabaret en enlevant une année son quota et ses vaches, une autre année, essayer le boeuf ou le maïs-grain et après avoir réalisé qu'on perd de l'argent ou qu'on change 4 vingt-cinq sous pour 1\$ on regrette d'avoir fait le changement.

Je crois que bien des gens ici présents seront d'accord avec moi pour dire qu'il ne faut pas trop compter sur nos enfants pour prendre la relève, comme jadis. Dans bien des cas, ce sont eux qui prennent le bord de la ville aussitôt qu'ils en ont la chance.

Il existe bien des jeunes de la ville qui aimeraient se lancer dans l'agriculture. Si seulement ils savaient qu'il y a d'autres moyens que d'aller s'asseoir au Bureau de l'Office du Crédit Agricole pour attendre leur... refus...

Maintenant que tous les producteurs ont capitalisé amplement dans l'industrie laitière, au niveau des usines de transformation et aussi dans l'agro-alimentaire, je pense que ce serait à leur tour de capitaliser sur leurs fonds de pension et d'organiser une relève à long terme et stable.

En terminant, j'aimerais remercier les responsables de ce colloque de m'avoir invité pour partager avec vous l'expérience que ma famille et moi avons vécue en Nouvelle-Zélande, comme sharemilker.

J'espère que ces quelques informations pourront susciter un peu plus d'intérêt pour le système du sharemilking ...au Québec!

LES SOCIÉTÉS EN COMMANDITE ET LES FRANCHISES

Conférence présentée le 19 avril 1988
dans le cadre du Colloque provincial
sur la co-exploitation en agriculture

Préparée par

Robert Longtin, comptable agréé

Depuis près de trois ans, la société en commandite est utilisée de façon régulière dans le secteur agro-alimentaire comme moyen alternatif d'en financer les activités. Le secteur agro-alimentaire connaissait alors des "syndicats" formés pour l'acquisition de chevaux de courses, mais ces organisations étaient plutôt à caractère privé. Le véhicule de la société en commandite était et est encore couramment utilisé dans le secteur des ressources minérales et dans l'immeuble. L'investissement dans le secteur agro-alimentaire au moyen de société en commandite ne constitue qu'une adaptation d'un procédé éprouvé. Nous tenterons d'apprécier ensemble certains avantages et/ou inconvénients tout en questionnant l'avenir.

HISTORIQUE

Notre implication remonte au printemps 1985, où deux promoteurs sollicitent une consultation. Leur but était fort simple, utiliser les mêmes principes existants dans le secteur immobilier et les appliquer à l'agriculture. Nos individus ayant certaines notions de fiscalité avaient peine à faire le lien entre l'activité immobilière (frais d'émission, honoraires de gestion, garanties de recettes, etc.) et l'entreprise agricole, afin de procurer un abri fiscal intéressant. Dès lors s'enclenche un processus qui donne lieu à la formation de plusieurs sociétés en commandite pour recueillir 250 000 \$ de capital.

L'année 1987 fut une année exceptionnelle quant aux nombres de projets mis en place. Elle le fut aussi du point de vue publicité négative tant au niveau des médias qu'au niveau du gouvernement. Ceci associé au "krach" boursier du 19 octobre, ont eu comme résultat qu'un certain nombre de projets ont échoué.

Si tant de personnes se font promoteurs de tels projets, quels avantages en tirent-ils? L'investisseur pour sa part que recherche-t-il? Ces questions nous tenterons d'y répondre.

1. GENERALITES

1.1 Qu'est-ce qu'une société en commandite?

Une société en commandite, c'est une société composée de deux catégories d'associés, les commanditaires et le commandité. Chacun jouant un rôle bien déterminé par la convention de société.

Les commanditaires sont les associés qui fournissent du capital à la société. Ils sont responsables auprès de la société et des tiers pour le montant de capital qu'ils se sont engagés à contribuer à la société. Leur responsabilité se voit limiter au montant de l'engagement précité auquel peut s'ajouter les sommes que la société aurait pu distribuer en guise de partage de profits.

Le commandité pour sa part agit à titre de gérant des opérations de la société. Il assume de ce fait et de par la loi toute la responsabilité tant civile que financière des opérations de la société. C'est pour cette raison qu'en général la personne agissant comme commandité est une corporation nouvellement formée qui ne possède pas ou peu de ressources financières. Le promoteur s'organise toujours pour contrôler directement ou indirectement le commandité.

1.2 Formation

Les personnes qui veulent former une société en commandite doivent faire une déclaration contenant:

- 1) La raison sociale de la société
- 2) La nature des activités de la société
- 3) Le lieu du siège social de la société
- 4) Les noms et adresses du commandité et des commanditaires
- 5) Le montant de souscription au capital social
- 6) Les dates de création et de dissolution de la société.

Cette déclaration devant être signée par chacun des sociétaires et enregistrée en conformité avec la loi sur les déclarations des compagnies et des sociétés.

La société en commandite commence à exister à la date de l'enregistrement précité, jusqu'à ce moment la société est présumée être une société en nom collectif.

Le code civil prévoit d'autres règles quant au nom, changements d'activités ou de siège social. Ces dispositions législatives doivent être respectées au risque de perte de l'avantage de non-responsabilité pour les commanditaires.

Du point de vue fiscal, la société en commandite suit les mêmes dispositions législatives qui touchent les sociétés en nom collectif, c'est-à-dire que la société constitue un conduit. En effet, la société n'a pas à supporter les impôts occasionnés par ses résultats d'opération. Le revenu de la société est calculé par source, revenu d'entreprise, revenu d'intérêt, gain de capital, dividendes, etc. qui sont attribués aux sociétaires en conservant leur qualité.

En conséquence l'ensemble des dispositions fiscales régissant l'établissement du revenu d'entreprise et de biens s'applique et les dépenses tels l'amortissement, les réserves et autres se compilent au niveau de la société. Le sociétaire doit ajouter à ses autres revenus les résultats de la société dans l'année civile où se termine l'exercice financier de la société.

1.3 L'aspect abri fiscal

La fiscalité des sociétés en commandite a subi des modifications importantes au cours de l'année 1986. Les mesures visaient essentiellement à bloquer certains abus qui favorisaient les particuliers ayant un taux marginal de taxation et dont le rendement sur les investissements se faisait en grande partie au moyen des impôts récupérés. En fait, un particulier investissant dans une société en commandite ne peut déduire dans le calcul de son revenu un montant supérieur au montant investi dans la société, déduction faite de toute garantie de revenu. Cependant, le législateur a prévu une exception à cette mesure pour le revenu d'entreprise agricole. L'abri fiscal pour une "commandite agricole" repose principalement sur l'utilisation de la comptabilité de caisse. La comptabilité de caisse est depuis 1972 l'exclusivité des exploitants agricoles et des pêcheurs. L'avantage est plus qu'intéressant étant donné que tout paiement pour l'achat d'inventaires devient une dépense d'entreprise. Si on allie la comptabilité de caisse à l'exception précitée, un investisseur peut déduire de son revenu une somme supérieure au montant de son investissement.

Cependant, la notion d'agriculteur à temps partiel peut limiter la déduction de l'investisseur à 5 000 \$. Lorsqu'un contribuable n'est pas agriculteur à temps plein le montant déductible

au titre d'une perte d'entreprise agricole est établi au moyen de la formule suivante:

Le moindre de:

- a) le montant de la perte, ou
- b) 2 500 \$ plus le moins élevé de
 - i) 2 500 \$, ou
 - ii) $1/2$ de la fraction de la perte qui excède 2 500 \$.

Cette formule limite la déduction pour perte agricole à 5 000 \$ lorsque la perte agricole est plus grande ou égale à 7 500 \$. La portion non déductible est reportable à l'égard du revenu agricole seulement.

La limite des pertes agricoles pouvait être augmentée du montant de la perte agricole représentée par des dépenses de recherche et de développement expérimental (R & D). On définit le terme R & D comme suit:

"Recherche scientifique et développement expérimental" désignent une investigation ou recherche systématique d'ordre scientifique ou technologique, effectuée par voie d'expérimentation ou d'analyse, c'est-à-dire:

- a) la recherche pure, à savoir le travail entrepris pour l'avancement de la science sans aucune application pratique
- b) la recherche appliquée, à savoir le travail entrepris pour l'avancement de la science avec une application pratique en vue, ou

- c) la mise au point, à savoir l'utilisation des résultats de la recherche pure ou appliquée dans le but de créer de nouveaux matériaux, dispositifs, produits ou procédés ou encore d'améliorer ceux qui existent.

Quant à la position administrative du ministère du revenu, elle est reproduite dans la circulaire d'information 86-4 datée du 29 août 1986.

La générosité de l'abri fiscal accordé par certaines sociétés en commandite reposait donc sur trois facteurs:

- 1) La comptabilité de caisse
- 2) La possibilité d'attribuer à l'investisseur une perte supérieure au montant de son investissement
- 3) La mise sur pied de programmes de R & D par la société en commandite.

Pour 1988, il faut mettre de côté la notion recherche et développement. La loi fédérale modifiée en décembre 1987, vient bloquer l'avantage du transfert de R & D pour les commanditaires qui ne sont pas actifs dans le secteur d'activité pour lequel est mené le programme de recherche.

1.4 Avantage d'utiliser la société en commandite

L'avantage principal d'une société en commandite repose sur le principe que des capitaux sont mis à la disposition de l'entreprise pour des fins qui varient d'une situation à l'autre. L'objectif de mise sur pied est toujours celui de recueillir des fonds au-dessus de la capacité conventionnelle de financement, ces fonds ne supportant pas d'intérêt.

La commandite constitue un véhicule pour faire appel à l'épargne public tout comme le régime d'épargne-actions du Québec. Malgré la vague négative actuelle concernant le REAQ, il ne faut pas en oublier les mérites:

- 1) Les PME du Québec sont sous-capitalisées, ce qui fait qu'elles sont soumises aux soubresauts des taux d'intérêts
- 2) La capacité financière des PME oblige ces dernières à reporter dans le temps des expansions et/ou des améliorations technologiques essentielles
- 3) Le phénomène de sous-capitalisation crée un frein à la compétitivité des PME sur le marché international.

Ce qui est vrai pour les PME dans les secteurs manufacturiers l'est aussi pour le secteur de l'agro-alimentaire. Par contre, à ce jour, il n'y a pas d'émission d'actions REAQ complétée dans ledit secteur d'activité.

La commandite permet à des personnes qui autrement ignore-raient, à cause des risques inhérents, le secteur agro-alimen-taire, de s'y impliquer financièrement. Les promoteurs de com-mandite ont tout de même des antécédents et des objectifs qui peuvent varier de l'un à l'autre. Ces objectifs peuvent être:

- Réaliser une partie de l'équité accumulée sur leur entre-prise
- Recueillir des sommes nécessaires à une expansion de l'exploitation
- Diversifier les activités de l'entreprise

- Favoriser l'implication de personnes clés dans le réseau d'activités de l'entreprise
- S'implanter en agriculture ou dans un secteur particulier de l'entreprise.

Exemple:	Ferme qui a une valeur de	600 000 \$
	Endettement actuel	300 000 \$
	Emission d'une commandite	250 000 \$
	Balance de vente du vendeur et/ou du promoteur	50 000 \$

L'entreprise une fois la propriété de la commandite, se retrouve dans une situation où sa charge financière est augmentée des intérêts sur le 50 000 \$. Dans un tel contexte:

- 1) Si le promoteur est aussi le vendeur, il a concrétisé son équité qu'il peut réinvestir dans le même secteur d'activités.
- 2) Dans un secteur d'activités tel que l'alimentation animale, la commandite devient un moyen de maintenir, sinon d'augmenter le volume de vente. Les risques de l'élevage sont à la charge de la commandite.
- 3) L'acquisition de l'exploitation peut s'avérer un complément à l'entreprise. Cette acquisition n'étant rendue possible que par le capital recueilli. Ça ne limite pas la capacité financière du promoteur pour d'autres projets.

Le contrôle du capital demeure entre les mains du commandité qui, dans la plupart des cas, est contrôlé par le promoteur. Ce capital ne peut être utilisé que pour les fins de l'activité prévue dans la convention de société. En plus d'exercer ce

contrôle, le promoteur y retrouve son profit de façon directe. C'est-à-dire que le commandité est rémunéré pour son administration. La rémunération peut être fixe, en l'occurrence, un montant annuel global ou sur une base mensuelle (c'est le cas de la plupart des commandites agricoles). D'autre part cette rémunération peut être variable, c'est-à-dire un pourcentage du chiffre d'affaires (c'est le cas dans les commandites qui exploitent des immeubles).

Evidemment, il est loisible d'utiliser une combinaison des deux modes de rémunération. En plus des honoraires pour son administration, le commandité a droit de partager dans les profits de la société de la façon prévue à la convention. De façon générale, il n'y a aucune distribution de capital obligatoire, sauf en cas de liquidation de la société.

En ce qui concerne l'investisseur, celui-ci connaît normalement l'avantage d'un abri fiscal qui réduit le risque de l'investissement dans la société.

Exemple: Investissement: 50 personnes à 5 000 \$
Acquisition d'inventaires: 250 000 \$
Taux d'imposition de l'investisseur: 50%
Aucune autre dépense d'opération
Perte de la commandite: 250 000 \$
Perte par investisseur: 5 000 \$
Perte déductible : 3 750 \$
Perte restreinte : 1 250 \$
Retour d'impôt (50% x 3 750 \$) = 1 875 \$
Coût net après impôt et/ou risque réel: 3 125 \$

Cependant, lorsque la société n'est pas publique, il se peut qu'il n'existe pas de marché secondaire pour les titres. Cela devient un investissement très passif puisque le commanditaire

en plus de ne pouvoir intervenir dans l'administration des opérations de la société, ne peut que difficilement revendre son placement.

1.5 Inconvénients d'utiliser une société en commandite

Malgré le fait que le commanditaire ne peut pas intervenir dans l'administration de la société, il doit en recevoir annuellement un compte rendu. En effet, le commandité doit une fois par année soumettre à l'assemblée des commanditaires le compte rendu de son administration et les états financiers. Si l'émission s'est faite par le dépôt d'un prospectus, des états financiers annuels doivent être soumis à la Commission des valeurs mobilières du Québec. Dans les faits, il faut que le commandité tienne disponible la documentation comptable, le registre des commanditaires et les procès-verbaux de la société ainsi que tous les contrats importants. Il va de soi qu'un individu opérant seul peut voir là un désavantage très important à l'utilisation d'une commandite.

La convention de société en commandite prévoit le partage des profits. De cette façon, le commanditaire participe aux profits et éventuellement à l'accroissement de valeur qui vont toucher certains aspects d'opération de la société. Le partage des profits ne répond à aucune formule standard, le partage se fait entre les commanditaires et le commandité. Il se peut que la formule de partage soit modifiée en cas de liquidation ou pour l'année de la vente des actifs de l'entreprise. En conséquence, pour le promoteur, celui-ci doit opérer l'entreprise pour la meilleure profitabilité à laquelle il participera de façon générale sur une base marginale.

Malgré toutes les limites d'intervention des commanditaires, ceux-ci ont le droit de révoquer le commandité. La convention

de société prévoit de façon générale des causes de révocation automatiques, exemple: faillite, incapacité, fraude, etc. On y prévoit aussi une procédure de révocation et de redésignation de commandité. Si l'entreprise de la commandite est très spécialisée, le commandité a peu de chance d'être révoqué. De plus, le nombre de commanditaires aidant, il peut être difficile pour un groupe de commanditaires de se mobiliser contre le commandité. Par contre, un promoteur doit prendre bonne note que la possibilité existe.

L'avantage fiscal procuré aux commanditaires n'est qu'un phénomène temporaire. C'est en effet, en grande partie, un impôt reporté, puisque l'abri fiscal repose principalement sur la comptabilité de caisse. Le commandité doit gérer les opérations commerciales de la société en fonction d'une part de rentabiliser les opérations de la société et d'autre part, d'éviter l'impact fiscal négatif de la revente des actifs. Il existe deux moyens de contrecarrer l'effet de la vente des actifs:

- 1) C'est de réinvestir les encaissements dans des biens d'investissements, ou
- 2) D'utiliser un véhicule corporatif pour continuer l'opération.

La première méthode est bien connue, mais suscite souvent des problèmes d'encaisse. Il faut considérer une solution plus permanente à ce problème, soit l'incorporation. Cela peut se faire en maintenant ou non l'existence de la société en commandite.

1) Transfert des actifs d'opération dans une nouvelle corporation

initiale

Commanditaires Commandité
.....S.E.C.....
.
.
Entreprise

finale

Commanditaires Commandité
.....S.E.C.....
.
.
Compagnie

Une fois l'incorporation de l'entreprise complétée, on peut ou non conserver la structure de la société en commandite. Les revenus de l'entreprise seront imposés au niveau de la compagnie ce qui permet des économies d'impôt considérables.

2) Transfert des parts des commanditaires dans une compagnie

initiale

Commanditaires Commandité
.....S.E.C.....
.
.
Entreprise

finale

Commanditaires
.
Compagnie Commandité
.....S.E.C.....
.
Entreprise

L'objectif final d'une telle structure permet d'imposer les revenus de l'entreprise dans la compagnie.

L'assurance-stabilisation constitue un élément important dans la décision de promouvoir une société en commandite. En effet, dans la plupart des productions, il est presque impossible de recourir à l'assurance-stabilisation lorsque l'entreprise est exploitée par une société en commandite. Certains programmes

ont modifié leur réglementation pour empêcher la plupart des sociétés en commandite de s'y qualifier. En conséquence, lorsque la rentabilité d'une production repose en grande partie sur les assurances-stabilisation, l'utilisation d'une commandite doit être remise en cause pour cette entreprise.

2. SOCIETE EN COMMANDITE D'EXPLOITATION

Comme nous l'avons déjà mentionné, la société en commandite permet au commanditaire de s'impliquer dans un secteur d'activité à risque tout en limitant sa responsabilité. La société en commandite d'exploitation assume une opération. C'est-à-dire; que tout est mis en place pour que l'entreprise soit autonome et rentable. Cela peut se produire de deux façons:

- 1) L'expansion de l'entreprise du promoteur
- 2) L'acquisition de l'entreprise du promoteur.

2.1 Coexploitation

Si on veut que la société en commandite devienne une forme de coexploitation, il faut s'éloigner du seul schéma de l'abri fiscal. En somme, les commanditaires d'une telle société considèrent l'abri fiscal comme accessoire alors que l'aspect placement est le plus important. L'abri fiscal devrait entrer dans la compilation du rendement de l'investissement.

Par conséquent, il faut considérer la possibilité que des représentants des commanditaires puissent assister aux réunions du conseil d'administration du commandité, qu'il y ait droit de parole (dans son rôle d'administrateur du commandité). Il faut aussi prévoir des distributions régulières des bénéfices d'exploitation et une réévaluation ponctuelle de la structure juridique de l'entreprise.

2.2 Etapes à suivre

2.2.1 Projet d'entreprise

La première étape demande de créer un scénario d'opération qui permet d'établir:

- 1) Les besoins d'investissement
- 2) Le besoin financier d'opération
- 3) La rentabilité du projet.

Somme, toute cette trame de fond nous donne l'orientation à suivre et nécessite souvent une réévaluation sinon une réorientation du projet original. Les conclusions que l'on tire de cette étude nous permettent d'établir la grosseur de société en commandite que le projet exige.

2.2.2. Formation de la société en commandite

- Evaluer le coût de la mise en place
 - coût de formation de la société
 - coût des contrats de transfert
 - coût des frais d'émission.

Cette évaluation nous donne la somme nette disponible pour l'opération et en conséquence, les besoins en financement conventionnel

- La formule de partage des résultats.

On doit établir la formule pour partager entre le commanditaire et le commandite les résultats de l'opération régulière.

C'est-à-dire, le montant des honoraires du commandité, le pourcentage des profits, des pertes et autres crédits entre les commanditaires et le commandité.

2.2.3 L'Emission publique

Préparation du document nécessaire à la Commission des valeurs mobilières du Québec (C.V.M.Q) celui-ci est surtout en fonction du nombre de commanditaires. Il faut figurer un délai de cinq à six semaines avant d'avoir la réponse définitive de la C.V.M.Q. La loi sur les valeurs mobilières du Québec donne toutes les conditions contraintes et critères nécessaires à l'élaboration dudit document (cela peut difficilement se résumer en quelques lignes).

2.2.4 Rapports et autres informations

Les commanditaires doivent recevoir sur une base régulière les résultats d'opération. Les états financiers qui leur sont présentés annuellement doivent être sur la base des principes comptables généralement reconnus. Toute la documentation et les registres doivent être disponibles pour consultation par les commanditaires.

2.3 Phase d'opération

Même si le commanditaire relègue au second rang l'abri fiscal, il s'attend à bénéficier du maximum des avantages fiscaux qui peuvent lui procurer son investissement. C'est pourquoi le premier exercice financier devrait se terminer le ou avant le 31 décembre de l'année de l'émission. Il s'attend aussi à ce que le commandité agisse dans son intérêt et particulièrement à ce que l'opération soit incorporée dès le moment au cela devient rentable. Tel que déjà mentionné, si la société à un ca-

ractère plutôt privé, l'investisseur s'attendra à être représenté au conseil d'administration du commandité.

3. SOCIETE EN COMMANDITE DE FINANCEMENT

La société en commandite n'est utilisée que pour prêter des sommes à l'opérateur de façon direct ou indirect. Le projet consiste à assurer un rendement au commanditaire sans le faire participer à l'opération. On peut rencontrer deux types de structure:

- a) Prêteur: La société prête ses fonds à un taux qui correspond aux certificats de dépôts à terme à l'opérateur. Celui-ci bénéficie d'un taux d'intérêt moindre que s'il empruntait d'une institution bancaire
- b) Locataire: La société achète des immeubles et équipements nécessaires à l'opération et les loue à l'opérateur. Le revenu de location est fixé de telle sorte qu'il procure un revenu après impôt intéressant pour les commanditaires. Le tarif de location accorde à l'opérateur un taux de "financement" des plus intéressants et ce sans remise de capital pour la période.

Les sociétés en commandite de financement sont méconnues, elles nous apparaissent comme la formule de l'avenir. Les étapes à franchir pour la mise en place sont essentiellement les mêmes si on fait les changements particuliers à la société en commandite.

SCHEMA

Commanditaires

·
·
·
·

Commandité

·
·
·

Société en
commandite

Argent ou	----->	Prêt	Intérêt <-----	opérateur
Immeubles	----->	Location	Loyer <-----	

4. FRANCHISAGE

4.1 Franchise d'exploitation

L'entrepreneur veut se départir d'une partie de son opération tout en recherchant une rentabilité.

4.1.1 Description

Le franchiseur lie chaque franchisé par des conditions strictes de son contrat de franchise. Le franchisé s'engage à respecter le système établi par le franchiseur. Toutes les fonctions commerciales sont intégrées et le franchisé doit utiliser la raison sociale du franchiseur. Ex: Mc Donald.

4.1.2 Avantages et inconvénients pour le franchisé

Avantages:

- Programme de formation professionnelle en gestion

- Méthode de travail et d'exploitation standardisée (manuel d'instruction)
- Achats et services centralisés
- Ventes centralisées
- Comptabilité standardisée
- Conditions d'emprunt homogène
- Le modèle de franchise a fait ses preuves, atteinte rapide du seuil de rentabilité
- Mise de fonds limitée.

Inconvénients:

- Le contrat peut être contraignant
- Redevances
- Contrôle par le franchiseur du transfert de propriété.

Franchise d'opération:

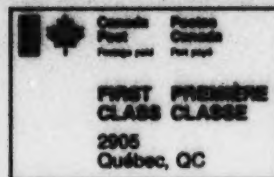
La franchise d'opération se rattache au principe des achats de groupe mis de l'avant par les pharmacies. Ces franchises sont moins limitatives dans le cadre de leur contrat que les franchises d'exploitation. Elles sont principalement mises en place pour:

- Achat de groupe: Négociation d'escompte de quantité
- Groupement de vente: Force de représentation et économie d'échelles sur le transport par exemple
- Autres services: Regroupe des services de suivi technique et standardisation des systèmes de production de comptabilité, etc...

Fait à noter, la franchise aura plus d'attrait pour les franchisés lorsqu'il y aura preuve d'un certain succès. Il nous semble que l'agriculture ne devrait pas ignorer la popularité et la recrudescence du phénomène. Le système permettra à d'excellents agriculteurs n'ayant pas la capacité financière d'acheter une exploitation de vivre de l'agriculture.

En cas de non-livraison — Port de retour garanti

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
DU QUÉBEC
200-A, CHEMIN STE-FOY
QUÉBEC G1R 4X6



Gouvernement du Québec
Ministère de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation